



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados La Experiencia Chilena



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

# Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados La Experiencia Chilena

División de Control de Gestión  
Santiago, Septiembre 2005



\* El presente documento corresponde a la cuarta versión de la serie iniciada en el año 2001 con el objeto de sistematizar la experiencia Chilena en la aplicación de instrumentos de Control de Gestión en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Deseo agradecer el valioso aporte de los profesionales de la División de Control de Gestión, especialmente a María Teresa Hamuy, Luna Israel y Heidi Berner. Además deseo agradecer los comentarios de Mario Marcel, Director de la Institución.

\*\* Economista, Jefa de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio del Hacienda.

“Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: la Experiencia Chilena”  
© 2005 Dirección de Presupuestos.  
Ministerio de Hacienda

Registro de Propiedad Intelectual N° 150.447  
I.S.B.N: 956-8123-10-5

Todos los derechos reservados  
Octubre 2005

Diseño Diagramación e Impresión  
Editora e Imprenta Maval Ltda.  
[www.mavalchile.cl](http://www.mavalchile.cl)  
Santiago de Chile

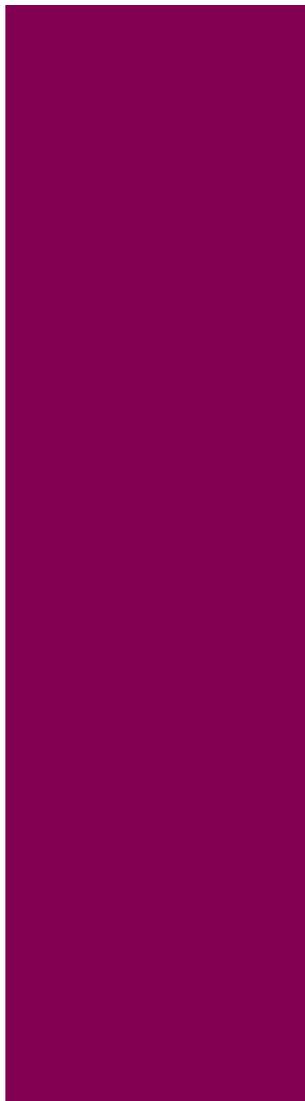
La versión electrónica de este documento se encuentra disponible en la página web de la Dirección de Presupuestos [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

# Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados\* La Experiencia Chilena

Marcela Guzmán S.\*\*



División de Control de Gestión  
Santiago, Septiembre 2005



# INDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>II. INDICADORES DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>19</b>
<b>1. PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO .....</b>	<b>19</b>
1.1 OBJETIVOS Y REQUISITOS.....	19
1.2 ÁMBITOS Y DIMENSIONES DE LOS INDICADORES. ELEMENTOS METODOLÓGICOS .....	20
1.2.1 ÁMBITOS DE CONTROL.....	20
1.2.2 DIMENSIONES O FOCOS DEL DESEMPEÑO .....	21
1.2.3 COMBINACIONES ENTRE ÁMBITOS DE CONTROL Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO.....	22
1.2.4 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES .....	23
1.2.5 PRESENTACIÓN DE INDICADORES EN EL PRESUPUESTO .....	24
1.3 MARCO INSTITUCIONAL, ACTORES INVOLUCRADOS Y FUNCIONES .....	26
1.3.1 MARCO INSTITUCIONAL .....	26
1.3.2 ACTORES Y FUNCIONES .....	26
1.4 SEGUIMIENTO.....	26
1.5 INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	27
1.6 DISEÑO OPERATIVO.....	29
<b>2. BALANCE DE LA EXPERIENCIA. PRINCIPALES AVANCES Y APRENDIZAJES .....</b>	<b>30</b>
2.1 SISTEMATICIDAD DE LA EXPERIENCIA.....	30
2.2 EFECTIVIDAD .....	31
2.2.1 FORMULACIÓN 2001-2006 .....	31
2.2.2 RESULTADOS.....	33
2.2.2.1 PERÍODO 2001-2004.....	33
2.2.2.2 INDICADORES AÑO 2004 .....	34
2.3 DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	36
2.4 CALIDAD .....	36
2.4.1 CONSOLIDACIÓN METODOLÓGICA.....	36
2.4.2 GENERACIÓN DE COMPETENCIAS .....	36
2.5 RETROALIMENTACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	37
2.5.1 SEGUIMIENTO.....	37
2.5.2 CALIDAD DE LOS INDICADORES .....	37
2.5.2.1 PERÍODO 2001-2006.....	37
2.5.2.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES AÑO 2006 .....	38
2.5.3 INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	40
<b>3. DESAFÍOS Y SOLUCIONES.....</b>	<b>41</b>
3.1 CONTINUAR CON EL PROCESO DE MEJORAMIENTO EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES Y DE DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN PARA LAS MEDICIONES. ....	41
3.2 INTERNALIZAR EL USO DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO EN LAS INSTITUCIONES.....	42
3.3 IDENTIFICAR EL VÍNCULO ENTRE LOS PRODUCTOS (BIENES Y/O SERVICIOS) A QUE SE REFIEREN LOS INDICADORES Y SUS CORRESPONDIENTES ASIGNACIONES PRESUPUESTARIAS. ....	42

<b>III.</b>	<b>EVALUACIÓN DE PROGRAMAS E INSTITUCIONAL.....</b>	<b>43</b>
<b>1.</b>	<b>PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO .....</b>	<b>43</b>
1.1	OBJETIVOS Y REQUISITOS.....	43
1.2	FOCOS DE LA EVALUACIÓN Y ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
1.2.1	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES .....	45
1.2.2	EVALUACIÓN DE IMPACTO .....	47
1.2.2.1	EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD.....	48
1.2.2.2	MÓDULO DE IMPACTO.....	48
1.2.3	EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO .....	49
1.3	MARCO INSTITUCIONAL, ACTORES INVOLUCRADOS Y FUNCIONES .....	50
1.3.1	MARCO INSTITUCIONAL .....	50
1.3.2	ACTORES Y FUNCIONES .....	50
1.4	RECOMENDACIONES Y SEGUIMIENTO .....	52
1.4.1	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS.....	52
1.4.2	EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO .....	53
1.5	DISEÑO OPERATIVO.....	54
1.6	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	55
<b>2.</b>	<b>BALANCE DE LA EXPERIENCIA. PRINCIPALES AVANCES Y APRENDIZAJES .....</b>	<b>57</b>
2.1	SISTEMATICIDAD DE LA EXPERIENCIA .....	57
2.2	EFFECTIVIDAD .....	57
2.3	DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	59
2.4	CALIDAD .....	60
2.4.1	PERTINENCIA DE LOS TEMAS CUBIERTOS POR LAS EVALUACIONES Y CONSOLIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	60
2.4.1.1	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES .....	60
2.4.1.2	EVALUACIÓN DE IMPACTO .....	60
2.4.2	GENERACIÓN DE COMPETENCIAS EN EVALUACIÓN .....	61
2.5	RETROALIMENTACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	62
2.5.1	CALIDAD DE LAS RECOMENDACIONES .....	62
2.5.2	OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN E INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	67
2.5.3	INCORPORACIÓN DE UN PROCESO REGULAR DE DEFINICIÓN DE COMPROMISOS Y SEGUIMIENTO .....	68
2.6	RESULTADOS GLOBALES. UNA VISIÓN EXTERNA .....	70
<b>3.</b>	<b>DESAFÍOS Y SOLUCIONES .....</b>	<b>72</b>
3.1	CONTINUAR FOMENTADO EL MEJORAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES.....	72
3.2	CONSOLIDAR EL SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS Y MEJORAR EL USO DE LA INFORMACIÓN EN LAS INSTITUCIONES .....	72
3.3	PERFECCIONAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS.....	72
3.4	CONSOLIDAR LA INTEGRACIÓN A LA DISCUSIÓN LEGISLATIVA .....	72
3.5	APOYAR EL ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES EN POLÍTICAS PÚBLICAS .....	72

<b>IV.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE PROGRAMAS A FINANCIAMIENTO. FORMATO ESTANDAR/RECURSOS PARA INNOVACIÓN Y EXPANSIÓN.</b>	<b>73</b>
<b>1.</b>	<b>PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO</b> .....	<b>73</b>
1.1	OBJETIVOS Y REQUISITOS .....	73
1.2	FOCOS Y ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	74
<b>2.</b>	<b>BALANCE DE LA EXPERIENCIA. PRINCIPALES AVANCES Y RESULTADOS</b> .....	<b>75</b>
<b>3.</b>	<b>DESAFÍOS Y SOLUCIONES</b> .....	<b>75</b>
<b>V.</b>	<b>PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>1.</b>	<b>PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO DEL PROGRAMA</b> .....	<b>77</b>
1.1	OBJETIVOS Y REQUISITOS .....	77
1.2	FOCOS DEL PROGRAMA Y ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	78
1.2.1	FOCOS O ÁREAS DE MEJORAMIENTO.....	78
1.2.2	CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PMG .....	84
1.3	MARCO INSTITUCIONAL ACTORES Y FUNCIONES. ....	86
1.3.1	MARCO INSTITUCIONAL .....	86
1.3.2	ACTORES Y FUNCIONES .....	86
1.4	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	88
1.4.1	SEGUIMIENTO .....	88
1.4.2	EVALUACIÓN .....	88
1.5	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO Y VINCULACIÓN CON OTROS INSTRUMENTOS PARA MEJORAR LA TRANSPARENCIA Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA DISCUSIÓN PRESUPUESTARIA.....	89
1.6	DISEÑO OPERATIVO.....	89
<b>2.</b>	<b>BALANCE DE LA EXPERIENCIA. PRINCIPALES AVANCES Y APRENDIZAJES</b> .....	<b>91</b>
2.1	SISTEMATICIDAD DE LA EXPERIENCIA .....	91
2.2	EFFECTIVIDAD .....	92
2.2.1	PROCESO DE FORMULACIÓN 2006.....	92
2.2.2	PRINCIPALES RESULTADOS .....	98
2.2.2.1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PMG 2004.....	98
2.2.2.2	RESULTADOS ESPERADOS. FORMULACIÓN DE COMPROMISOS PMG 2005.....	103
2.2.2.3	RESULTADOS ESPERADOS. FORMULACIÓN DE COMPROMISOS PMG 2006.....	106
2.3	DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	107
2.4	CALIDAD .....	107
2.4.1	CONSOLIDACIÓN METODOLÓGICA .....	107
2.4.2	GENERACIÓN DE COMPETENCIAS.....	109
2.5	RETROALIMENTACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	109
2.5.1	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS PMG .....	109
2.5.2	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO.....	109
2.5.3	INTEGRACIÓN A LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE GESTIÓN .....	110

<b>3.</b>	<b>DESAFÍOS Y SOLUCIONES</b> .....	<b>111</b>
3.1	CONTINUAR AVANZANDO EN LA SOCIALIZACIÓN E INTERNALIZACIÓN AL INTERIOR DE LOS SERVICIOS.....	111
3.2	CONTINUAR VINCULANDO LOS RESULTADOS DE LOS PMG CON OTRAS MEDIDAS DE INCENTIVOS .....	112
<b>VI.</b>	<b>BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL ( BGI).....</b>	<b>113</b>
<b>1.</b>	<b>PUESTA EN MARCHA Y DESARROLLO DE LOS BGI</b> .....	<b>113</b>
1.1	OBJETIVOS Y REQUISITOS .....	113
1.2	FOCOS Y ELEMENTOS METODOLÓGICOS.....	113
1.3	MARCO INSTITUCIONAL ACTORES INVOLUCRADOS Y FUNCIONES.....	114
1.3.1	MARCO INSTITUCIONAL .....	114
1.3.2	ACTORES Y FUNCIONES .....	114
1.4	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO.....	114
1.5	DISEÑO OPERATIVO.....	114
<b>2.</b>	<b>BALANCE DE LA EXPERIENCIA. PRINCIPALES AVANCES</b> .....	<b>115</b>
2.1	SISTEMATICIDAD DE LA EXPERIENCIA .....	115
2.2	EFFECTIVIDAD .....	116
2.3	DESARROLLO INSTITUCIONAL .....	116
2.4	CALIDAD .....	116
2.4.1	CONSOLIDACIÓN METODOLÓGICA .....	116
2.4.2	GENERACIÓN DE COMPETENCIAS.....	116
2.5	CUENTA PÚBLICA Y RETROALIMENTACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	117
2.5.1	CUENTA PÚBLICA .....	117
2.5.2	CALIDAD Y RETROALIMENTACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.....	117
<b>3.</b>	<b>DESAFIOS Y SOLUCIONES</b> .....	<b>117</b>
3.1	CONTINUAR MEJORANDO LA CALIDAD DE LOS REPORTES.....	117
3.2	FORTALECER EL OBJETIVO DE CUENTA PÚBLICA .....	117

<b>VII.</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
1.	LECCIONES APRENDIDAS .....	119
2.	CONCLUSIONES .....	119
ANEXO 1	PROGRAMA MARCO, PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN AÑO 2001 ÁREAS, SISTEMAS Y OBJETIVOS POR ÁREA.....	120
ANEXO 2	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN, PMG 2005 SERVICIOS QUE INGRESARON AL PROGRAMA MARCO AVANZADO 2005 PREPARACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN. ....	121
ANEXO 3	SERVICIOS BENEFICIADOS CON ELIMINACIÓN DE RESTRICCIONES EN MATERIAS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA. AÑO 2005 .....	122
SIGLAS	.....	123
BIBLIOGRAFÍA.	.....	125

**ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO 1	EVOLUCIÓN INDICADORES DE DESEMPEÑO 2001-2006.....	31
CUADRO 2	INDICADORES DE DESEMPEÑO 2004-2006 PORCENTAJES POR FUNCIÓN .....	32
CUADRO 3	INDICADORES DE DESEMPEÑO 2001-2006 ÁMBITOS DE EVALUACIÓN .....	32
CUADRO 4	INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2006 FUNCIONES Y DIMENSIONES DE EVALUACIÓN .....	33
CUADRO 5	CUMPLIMIENTO DE METAS INDICADORES AÑOS 2001-2004 .....	34
CUADRO 6	EVALUACIÓN Y CUMPLIMIENTO METAS INDICADORES AÑO 2004 SEGÚN FUNCIÓN.....	35
CUADRO 7	CUMPLIMIENTO DE METAS INDICADORES AÑO 2004 SEGÚN FUNCIÓN.....	35
CUADRO 8	FORMULACIÓN INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑOS 2002-2006 SEGÚN ÁMBITOS DE CONTROL.....	38
CUADRO 9	FORMULACIÓN INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2006 SEGÚN ÁMBITOS DE CONTROL .....	39
CUADRO 10	FORMULACIÓN INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2006 ÁMBITOS DE CONTROL Y DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN.....	39
CUADRO 11	EVALUACIONES 1997 □ 2005 (NÚMERO) .....	57
CUADRO 12	EVALUACIONES DE PROGRAMAS 1997 - 2005 .....	58
CUADRO 13	EVALUACIONES COMPREHENSIVAS 2002 - 2005 .....	58
CUADRO 14	CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS PROGRAMAS / INSTITUCIONES EVALUADAS AÑOS 1999- 2004 TODAS LAS LÍNEAS DE EVALUACIÓN.....	69
CUADRO 15	EVOLUCIÓN DE CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS. 2002-2005 .....	70
CUADRO 16	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN: PROGRAMA MARCO BÁSICO Y AVANZADO AREAS, SISTEMAS Y OBJETIVOS Y ETAPAS. AÑO 2006 .....	81
CUADRO 17	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2005 SERVICIOS CON OBJETIVOS DE GESTIÓN COMPROMETIDOS POR SISTEMA .....	94
CUADRO 18	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2005 SERVICIOS CON OBJETIVOS DE GESTIÓN COMPROMETIDOS POR SISTEMA SERVICIOS PÚBLICOS NO DESCONCENTRADOS .....	95

CUADRO 19	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2005 SERVICIOS CON OBJETIVOS DE GESTIÓN COMPROMETIDOS POR SISTEMA SERVICIOS PÚBLICOS DESCONCENTRADOS.....	96
CUADRO 20	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2004 RESUMEN GENERAL DE CUMPLIMIENTO.....	99
CUADRO 21	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2004 RESUMEN DE CUMPLIMIENTO DE INSTITUCIONES DESCONCENTRADAS/DESCENTRALIZADAS Y NO DESCONCENTRADAS .....	99
CUADRO 22	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2004 PORCENTAJE DE AVANCE POR SISTEMA.....	101
CUADRO 23	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2004 PORCENTAJE DE SERVICIOS CON SISTEMAS COMPROMETIDOS Y SU CUMPLIMIENTO .....	103
CUADRO 24	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2005 PORCENTAJE DE AVANCE ESPERADO RESPECTO DE LA ETAPA FINAL.....	104
CUADRO 25	PORCENTAJE DE SERVICIOS CON COMPROMISOS, SEGÚN ETAPA Y SISTEMA PMG 2005 .....	105
CUADRO 26	PORCENTAJE DE SERVICIO CON COMPROMISOS, SEGÚN ETAPA Y SISTEMA SERVICIOS EN PROGRAMA MARCO BÁSICO. AÑO 2005.....	105
CUADRO 27	PORCENTAJE DE SERVICIO CON COMPROMISOS, SEGÚN ETAPA Y SISTEMA SERVICIOS EN PROGRAMA MARCO AVANZADO. AÑO 2005.....	106
CUADRO 28	SISTEMAS EN ETAPA DE PREPARACIÓN PARA LA CERTIFICACIÓN. AÑO 2005 .....	106

## ÍNDICE DE RECUADROS

RECUADRO 1	EJEMPLOS DE INDICADORES SEGÚN DIMENSIÓN Y ÁMBITO DE EVALUACIÓN.....	23
RECUADRO 2	FORMULARIO INDICADORES DE DESEMPEÑO .....	25
RECUADRO 3	DEFINICIONES ESTRATÉGICAS .....	25
RECUADRO 4	PROCESO PRESUPUESTARIO. ETAPA DE EVALUACIÓN DE EJECUCIÓN .....	27
RECUADRO 5	COMISIONES TÉCNICAS PROCESO PRESUPUESTARIO.....	27
RECUADRO 6	INDICADORES DE DESEMPEÑO. DISEÑO OPERATIVO.....	29
RECUADRO 7	INDICADORES DE DESEMPEÑO. ETAPAS DEL CICLO.....	30
RECUADRO 8	INDICADORES DE PRODUCTOS SEGÚN DIMENSIÓN DE EVALUACIÓN.....	40
RECUADRO 9	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN (PMG), SISTEMA DE PLANIFICACIÓN / CONTROL DE GESTIÓN .....	42
RECUADRO 10	MATRIZ DE MARCO LÓGICO (EPG) .....	46
RECUADRO 11	MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO .....	49
RECUADRO 12	DISEÑO OPERATIVO .....	55
RECUADRO 13	RECOMENDACIONES- IMPLICANCIAS PROGRAMAS EVALUADOS AÑOS 2000 - 2005 (EPG E IMPACTO) .....	63
RECUADRO 14	RECOMENDACIONES - IMPLICANCIAS INSTITUCIONES EVALUADAS EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO AÑOS 2002 Y 2004 .....	64
RECUADRO 15	EVALUACIONES DE PROGRAMAS GUBERNAMENTALES (EPG). AÑO 2005 RECOMENDACIONES-IMPLICANCIAS .....	65
RECUADRO 16	EVALUACIONES DE IMPACTO (EI). AÑO 2003-2004 RECOMENDACIONES-IMPLICANCIAS .....	66

RECUADRO 17	EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO. AÑO 2003-2004 RECOMENDACIONES-IMPPLICANCIAS. ....	67
RECUADRO 18	EVALUACIÓN DE PROGRAMAS PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA .....	71
RECUADRO 19	NORMA ISO 9001:2000 .....	80
RECUADRO 20	DISEÑO OPERATIVO. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN .....	90
RECUADRO 21	CERTIFICACIÓN EXTERNA DE LA CALIDAD DE LOS SISTEMAS DE LOS PMG .....	92
RECUADRO 22	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2005 EXCLUSIONES SERVICIOS NO DESCONCENTRADOS .....	95
RECUADRO 23	EXCLUSIONES SERVICIOS DESCONCENTRADOS .....	97
RECUADRO 24	PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE GESTIÓN Y FLEXIBILIDAD PRESUPUESTARIA.....	111
RECUADRO 25	DISEÑO OPERATIVO. BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL (BGI) .....	115

### ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	CONTROL DE GESTIÓN INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	17
FIGURA 2	ÁMBITOS DE CONTROL Y DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO .....	22
FIGURA 3	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	28
FIGURA 4	INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO .....	56
FIGURA 5	MECANISMO DE DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS .....	74

### INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	.....	100
GRÁFICO 2	.....	102



# Introducción

## ¿Que motiva la preocupación por la gestión y el presupuesto por resultados?<sup>1</sup>

Una característica de la gestión pública en la última parte del siglo veinte e inicios del actual, en la gran mayoría de los países, ha sido el crecimiento del sector público en términos de sus escalas y diversidad de actividades para responder a las demandas de los ciudadanos, en sociedades de creciente complejidad. En efecto, los gobiernos han experimentado un cambio significativo en el ámbito de sus actividades a lo largo de las últimas décadas. Actualmente, una parte importante de éstas consisten en la prestación de servicios en contextos de crecientes exigencias desde la ciudadanía.

En éste mismo campo los administradores públicos y científicos políticos se refieren a la *accountability* -entendiéndola aquí como rendición de cuentas- destacando la responsabilidad por los resultados de las políticas, señalando que se requiere de mecanismos e instrumentos que evalúen el desempeño, es decir los logros o resultados de las acciones que las comprenden. Además para que la rendición de cuentas sea un concepto operacionalmente útil, se señala que las acciones programáticas (políticas y programas) determinadas por el ejecutivo requerirían de una clara definición de objetivos e información de desempeño para ser informada en reportes, y que además pueden ser objeto de exámenes, revisiones u otros mecanismos de evaluación independientes. Así, el concepto de hacerse responsable por las acciones de gobierno y dar cuenta de ellas involucra los conceptos de información de desempeño y de transparencia, mientras que su práctica ha requerido de una mayor diversidad y complejidad de mecanismos de administración respecto de los tradicionales.

En este marco la administración pública ha debido avanzar en procedimientos para mejorar la transparencia, gestión institucional y resultados del uso de los recursos, en un ambiente donde el desempeño, entendido como el logro o resultado de las actividades llevadas a cabo según propósitos establecidos, no es un concepto sencillo.

Interrogantes comunes frente al desafío de evaluar el desempeño de las instituciones públicas y sus acciones son las siguientes: ¿a través de qué instrumentos es posible efectuar esta función?, ¿que limitaciones enfrentan los diferentes instrumentos?, ¿cómo incorporamos los juicios evaluativos que surjan de tales evaluaciones en acciones concretas?. Las respuestas a estas preguntas no son fáciles. Como está ampliamente documentado, la evaluación de las acciones de las instituciones públicas enfrentan dificultades derivadas de la amplitud y ambigüedad en la definición de sus objetivos; la vinculación compleja entre productos y resultados; y la ausencia de una relación transaccional con el beneficiario. Esto último debido a que muchos de los productos o servicios se proveen gratuitamente o con subsidios que impiden una adecuada expresión de la valoración de los productos o servicios por parte de los usuarios.

<sup>1</sup> Ver Glynn and Murphy (1996), Banco Mundial (1998); Marcel (1999); World Bank (s/año); Mayne y Zapico-Goñi (2000); Allen y Tommasi (2001); Kromann, Groszyk y Buhler (2002); Kibblewhite y Ussher (2002); OECD (2002b) y OECD(2002c); OECD (2003).

Los problemas recién mencionados se traducen en serias dificultades para los tomadores de decisiones de asignación de los recursos públicos, en un escenario de exigencias cada vez mayores de disciplina fiscal y de responsabilidad por la calidad del gasto frente a la ciudadanía. Esto ha traído como consecuencia, en los últimos años, un gran auge de los desarrollos teóricos y prácticos en relación a la evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria o presupuesto por resultados.

### **¿Que elementos caracterizan a las reformas orientadas a los resultados?<sup>2</sup>**

Las reformas del sector público orientadas a los resultados o al desempeño han tenido un renacimiento en las pasadas dos décadas surgiendo los conceptos de gestión y de presupuesto por resultados, conceptos objeto de diversas interpretaciones. Respecto de la gestión por resultados es posible distinguir, como elementos esenciales, el disponer de la necesaria información de desempeño y de los procesos y mecanismos que permitan el uso de ésta en los análisis y toma de decisiones en las instituciones. Por su parte, el presupuesto basado en resultados o presupuesto por resultados puede ser definido como un presupuesto que presenta información sobre lo que las instituciones han hecho y esperan hacer con los recursos entregados, información de desempeño que puede ser presentada como parte de la documentación del presupuesto público. Una más estricta definición es aquella que lo define como una forma de presupuestación que vincula los recursos distribuidos a información de desempeño, relacionándolos de una manera directa o indirecta.

El creciente énfasis en el desarrollo de información de desempeño, en la forma de mediciones y/o evaluaciones, ha tenido por objeto cambiar el foco desde los insumos a los resultados de las acciones públicas. Diferentes formas institucionales y procesos de implementación han caracterizado estas reformas a través de los países, no existiendo un único modelo. De igual modo nuevas preguntas y desafíos surgen, tanto en el plano técnico como respecto de los alcances y forma de incorporar la información de desempeño en la toma de decisiones de políticas públicas.

Ejemplos de reformas orientadas al desempeño son los desarrollos experimentados a lo largo de los últimos diez años en países como Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia y Canadá, quienes han incorporado instrumentos para mejorar los procesos presupuestarios orientándolos hacia los resultados. Por otra parte estos modelos han estado constantemente evolucionando, y presentan diferentes grados de aproximación hacia productos y resultados finales, por ejemplo Australia y Nueva Zelanda comenzaron concentrándose en productos y actualmente se está moviendo hacia los resultados o impactos .

Los países desarrollados también usan diferentes instrumentos y mecanismos para desarrollar la información de desempeño: compromisos de desempeño especificando resultados esperados, indicadores de desempeño, evaluaciones de escritorio y/o evaluaciones en profundidad tanto internas como externas, etc. No obstante, la tendencia común ha sido introducir información de desempeño en los procesos de gestión y presupuestos.

Respecto del rol que cumplen las oficinas de presupuestos, no obstante que la responsabilidad de estas instituciones es la formulación y ejecución del presupuesto, en los últimos años se observan importantes cambios en el rol que éstas cumplen en la administración pública.

---

<sup>2</sup> Ver Schick (2001); OECD (2002b); OECD (2003); Keith (2004); OECD(2005).

Ejemplo de esto son las importantes y no fáciles transformaciones que experimentan países desarrollados, donde nuevos arreglos institucionales integran el presupuesto con otros procesos de gestión, incentivando o exigiendo a las instituciones públicas el medir el desempeño y evaluar resultados. Lo anterior se ha acompañado del desarrollo de nuevas guías y métodos para la rendición de cuentas de los administradores y de la instalación de nuevos sistemas de información y reportes, todo lo que se ha considerado un requisito para la eliminación de algunos de los controles de insumo o controles ex-ante.

Por otra parte, esta área de reforma, incluyendo el fortalecimiento de los sistemas de información de desempeño, requiere de períodos largos de implementación. Estos incluyen revisiones y ajustes para asegurar que está funcionando de la manera esperada, y que los procesos e incentivos para producir la información y usarla son los correctos, en especial considerando que la implementación de estos sistemas no es una cuestión simplemente técnica.

### **¿Qué conceptos vinculan el desempeño con la asignación de recursos?<sup>3</sup>**

Experiencias muestran que el proceso político, incluyendo el ciclo anual de presupuesto, provee de un vehículo poderoso para introducir y avanzar en la orientación al desempeño de los gobiernos. En particular, respecto del presupuesto por resultados es necesario tener presente su vínculo con los objetivos de todo sistema de presupuesto. Como lo señala la literatura los sistemas presupuestarios tienen tres objetivos: i) disciplina fiscal, ii) eficiencia en la asignación de los recursos distribuyéndolos de acuerdo con las prioridades de gobierno y la efectividad de los programas, y iii) eficiencia operacional, promoviendo la eficiencia en la entrega de los servicios. Una gestión presupuestaria basada en resultados es necesaria para el logro de éstos tres objetivos.

Igualmente importante es distinguir las diferentes formas de introducir la información de resultados o desempeño en la toma de decisiones de asignaciones de recursos. Poner atención a las formas de vinculación no es menor puesto que la asignación de recursos es un proceso complejo que se basa en prioridades programáticas y diferentes tipos de información. La OECD clasifica estas formas en dos grandes categorías, la vinculación directa e indirecta.

Vinculación indirecta significa que la información de desempeño es activamente usada para informar las decisiones a lo largo del presupuesto en conjunto con otra información. En éste caso, la información de desempeño es muy importante en el proceso de toma de decisiones, pero no necesariamente determina la cantidad de recursos a asignar. Vinculación directa significa que la asignación de recursos está directa y explícitamente vinculada a unidades de desempeño, utilizando formulas/contratos con indicadores específicos. Esta forma de presupuesto por resultados es menos usada y puede ser aplicada sólo en áreas muy específicas.

<sup>3</sup> Ver Schick (2001), y Allen y Tommasi (2001), OECD (2003)

## **La experiencia en Chile**

El proceso iniciado en Chile contiene muchos de los elementos y características de otros importantes procesos que han venido experimentando diferentes países, en particular respecto del rol que cumple la institucionalidad presupuestaria, y los instrumentos de evaluación y control del desempeño que se utilizan.

Teniendo presente lo anterior, durante los últimos años como parte de un conjunto más amplio de iniciativas de mejoramiento de la gestión pública, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha desarrollado e introducido en el proceso presupuestario diferentes instrumentos con el objeto de hacer más transparente y mejorar el análisis y formulación del presupuesto público, orientándolo cada vez más según el desempeño de sus diferentes acciones, programas o proyectos.

En particular, a partir del año 2000, considerando los avances y experiencia de años anteriores en la implementación de instrumentos de evaluación y gestión, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda inició la implementación de un sistema de control de gestión. Este tiene por objeto contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas. Lo anterior ha permitido disponer de un modelo de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, incorporando los conceptos de presupuesto por resultados en las diferentes fases del proceso presupuestario, retroalimentando el ciclo de toma de decisiones. El desarrollo de esta experiencia está siendo mirada con atención por diferentes organismos internacionales<sup>4</sup>. Asimismo la experiencia práctica de Chile en la aplicación de los instrumentos evaluativos y de gestión institucional ha sido requerida por diversos países de América Latina a través de asistencia técnica y exposiciones<sup>5</sup>.

El sistema de control de gestión mencionado y que se describe en este documento comprende los siguientes instrumentos: indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucional (comprehensiva del gasto); formato estándar de presentación de programas a financiamiento en el presupuesto (fondo concursable); programas de mejoramiento de la gestión (PMG), éste último vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios; y balance de gestión integral (BGI).

Cabe destacar que los instrumentos desarrollados, además de estar todos ellos integrados al proceso presupuestario generan una sinergia derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de los procedimientos que ordenan su implementación<sup>6</sup>. Al respecto se ha resguardado la consistencia metodológica, y se han enfatizado las relaciones de retroalimentación como se observa en la Figura 1.

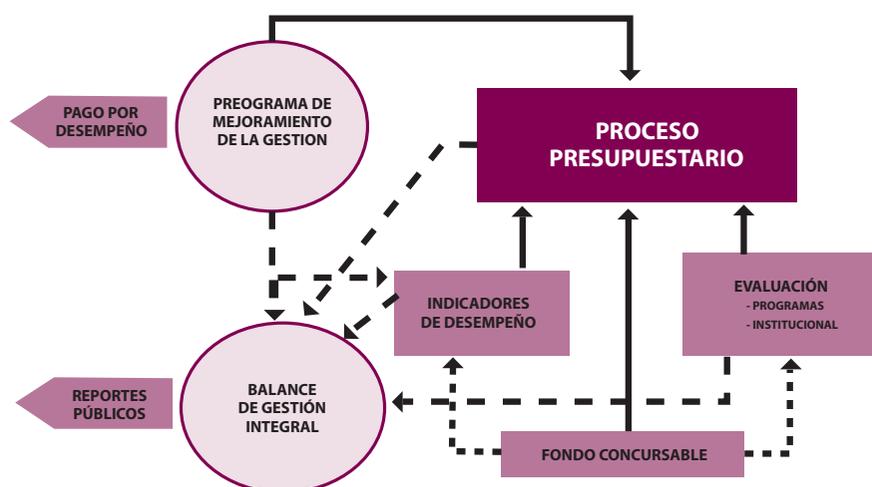
---

<sup>4</sup> Ver estudios tales como: Chile, Fiscal Transparency, Oxford Analítica, Noviembre 2001; Budgeting in Chile, OECD año 2004; Evaluación del Sistema de Evaluación de Programas, Resumen Ejecutivo, Banco Mundial.; Performance Related Pay for Government Employees, an Overview of OECD countries, 2005.

<sup>5</sup> Ejemplo de esto son los siguientes: Seminario BID "Evaluation Capacity Strengthening in Region I Countries - Workshop on International Experiencie with Evaluation System Management", Octubre 2003; Seminario FMI-Ministerio de Finanzas de Brasil, "Sub-national Financial Management y Performance Budgeting", Marzo 2004; Seminario Banco Mundial "Taller de Monitoreo y Evaluación del Gasto", Julio 2004, Perú; Conferencia Banco Mundial "Hacia la Institucionalización de Sistemas de Evaluación y Monitoreo para Apoyar el Proceso Presupuestal en América Latina y el Caribe. Washington, Junio 2005; Seminario Ministerio de Hacienda de Chile- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) "Fortalecimiento de la Capacidad de Formulación y Gestión de Presupuestos por Resultados, Septiembre 2005, Chile.

<sup>6</sup> Se agrega al proceso presupuestario la evaluación ex - ante de inversión pública a través del Sistema Nacional de Inversiones de responsabilidad del Ministerio de Planificación, de acuerdo al cual los proyectos de inversión deben tener una recomendación técnico -económica favorable previo a su incorporación al presupuesto público.

**Figura 1**  
**CONTROL DE GESTIÓN**  
**INTEGRACIÓN AL CICLO PRESUPUESTARIO**



Una característica de la conformación de este sistema es su desarrollo gradual. Actualmente se cuenta con información de evaluación de un conjunto de programas y de indicadores de desempeño de los servicios públicos, instrumentos cuyo desarrollo se inició en los años 1997 y 1994, respectivamente. Los indicadores de desempeño fueron discontinuados y reincorporados al proceso presupuestario correspondiente al año 2001. En este mismo proceso (2001) se creó un Fondo Central de Recursos para Prioridades Gubernamentales utilizando un formato estándar de presentación; se reformularon los PMG cuya primera versión correspondió al año 1998; y se incorporó el desarrollo de evaluaciones de impacto de programas. Por otra parte, en el año 2000 se dio un nuevo impulso a la elaboración de balances institucionales a través de los Balances de Gestión Integral (BGI), creados el año 1997. Finalmente, en el año 2002 se incorporó una modalidad de evaluación de desempeño institucional denominada Evaluación Comprehensiva del Gasto.

Considerando lo anterior, este documento se centra en describir los instrumentos del Sistema de Control de Gestión en aplicación en Chile, destacando sus elementos conceptuales y metodológicos centrales, su vinculación con el ciclo presupuestario y los principales avances, resultados y desafíos.





## Indicadores de Desempeño

### 1. Puesta en Marcha y Desarrollo de los Indicadores de Desempeño

#### 1.1 Objetivos y Requisitos

La incorporación de indicadores y metas de desempeño en el proceso presupuestario se inició en el año 1994<sup>7</sup>, con el objeto de disponer de información de desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000<sup>8</sup>, hasta el año 1998 se vio incrementado el número de instituciones integradas a este trabajo. A partir del proceso de Formulación del Proyecto de Presupuestos 2001 los indicadores de desempeño fueron reincorporados a dicho proceso, recuperando su objetivo original<sup>9</sup>.

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos o subproductos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio de su quehacer.

Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, una razonable independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos, y constituir información de carácter pública.

Por otra parte el número de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. Por esto es necesario diferenciar entre indicadores para propósitos de gestión o de monitoreo interno en las instituciones, a nivel de los diferentes centros de

<sup>7</sup> La iniciativa de incorporar indicadores de desempeño en el presupuesto tiene su base en el Plan Piloto de Modernización de la Gestión de Servicios Públicos llevado a cabo por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el año 1993, y en el que participaron cinco instituciones. El producto final de este plan era obtener indicadores de gestión y la construcción de un sistema de control de gestión en cada institución.

<sup>8</sup> En el año 1998 se inició la aplicación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (Ley N° 19.553). Dichos programas incorporaron indicadores y metas asociando su cumplimiento a un incentivo monetario para los funcionarios. Los programas, que cubren a la mayoría de las instituciones públicas, fueron reformulados en el año 2000 vinculando el incentivo monetario al cumplimiento de etapas de desarrollo de sistemas de gestión.

<sup>9</sup> Se exceptúan algunos Servicios en los que, debido a que su misión no comprende la ejecución directa o a través de terceros de productos o servicios a usuarios, resulta más difícil evaluar su desempeño a través de indicadores. Este es el caso del Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Agencia Nacional de Inteligencia (Ministerio del Interior), Ministerio Público, Consejo de Rectores (Ministerio de Educación) y algunos Servicios del Ministerio de Defensa.

responsabilidad o unidades de trabajo, de aquellos necesarios en los niveles superiores de la toma de decisiones o con fines de "accountability". En este último caso los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización.

## **1.2 Ámbitos y Dimensiones de los Indicadores. Elementos Metodológicos<sup>10</sup>**

### **1.2.1 Ámbitos de Control**

Los indicadores de desempeño pueden referirse a diferentes ámbitos necesarios de controlar en la implementación de políticas y programas públicos. Estos se describen a continuación:

a) Procesos. Se refieren a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los productos (bienes o servicios), incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera. Los indicadores de proceso ayudan en la evaluación del desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.

b) Productos. Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados y corresponden a un primer resultado de un programa o acción pública. Sin embargo, el concepto no está restringido sólo a niveles de producción o provisión sino que se extiende a importantes características o atributos de estas acciones.

Por otra parte, en algunos bienes o servicios corresponde usar indicadores de unidades de productos entregados como indicadores de resultados intermedios o finales, por ejemplo el número de kilómetros en la construcción de caminos. No obstante en otros, los indicadores de producto son relativamente menos relevantes respecto de los resultados intermedios o finales que se esperan.

c) Resultados intermedios. Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública. Su importancia radica en que su ocurrencia facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales, y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

d) Resultados finales o impacto. Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuibles exclusivamente a éstos. En algunas oportunidades es difícil disponer de estas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

---

<sup>10</sup> Los elementos metodológicos que se presentan se han elaborado teniendo como base diferentes documentos técnicos, y la experiencia en los últimos años respecto de la implementación de indicadores de desempeño en Chile.

### 1.2.2 Dimensiones o Focos del desempeño

El desempeño, además de los ámbitos de control mencionados, tiene también diferentes dimensiones, algunas de las cuales interactúan y pueden entrar en conflicto. Es por esto que la selección de indicadores debe procurar una visión equilibrada y el análisis de los resultados de las mediciones debe efectuarse con extremo cuidado. Las dimensiones o focos de la gestión de una institución que son factibles y relevantes de medir a través de indicadores son su eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. A continuación se describen cada uno de estos conceptos:

- a) Eficacia. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia en tanto exista claridad respecto de los objetivos.
- b) Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

En el ámbito de los servicios públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. Algunas de éstas se refieren a la productividad media de los distintos factores de producción de los bienes o servicios, y relacionan el nivel de actividad con el nivel de recursos utilizados; otras dicen relación con costos de producción tales como costos medios o unitarios, y/o también con estructuras de costos tales como gastos administrativos en relación al gasto total que involucra la entrega de las prestaciones.

- c) Economía. Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos. La administración de recursos institucionales exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos.

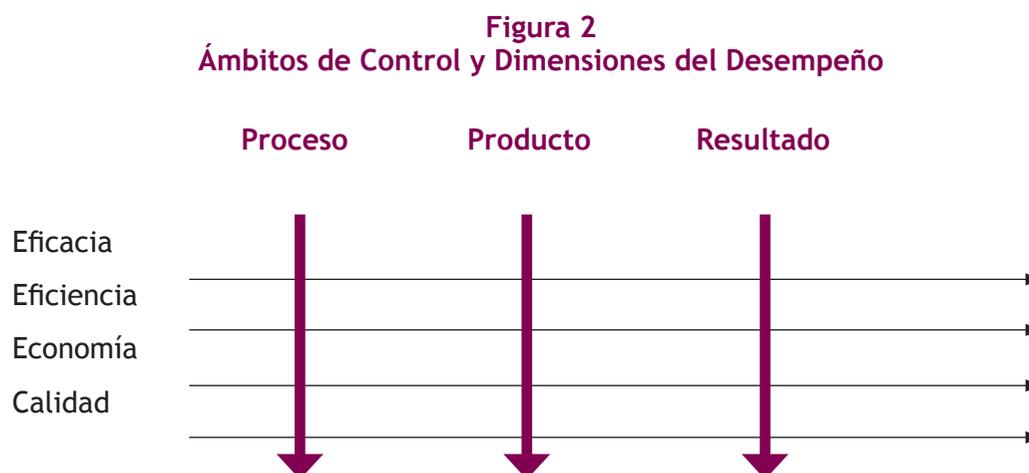
Algunos indicadores de economía de un programa pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.

- d) Calidad del servicio. La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Se refiere a atributos de los productos (bienes o servicios) entregados, tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son el número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta de cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.

### 1.2.3 Combinaciones entre Ámbitos de Control y Dimensiones del Desempeño

Los ámbitos de control y dimensiones de evaluación se entrecruzan cuando evaluamos desempeño como se observa en la siguiente figura. Para los diferentes bienes y servicios habrá diferentes combinaciones entre ámbitos y dimensiones que serán más relevantes que otras para los respectivos procesos de monitoreo y/o evaluación.



Por ejemplo, a nivel de producto, este ámbito puede incluir la dimensión de eficacia medida por los niveles de bienes o servicios producidos o entregados, o el logro de coberturas comprometidas. Adicionalmente puede incluir indicadores respecto de atributos de los bienes o servicios correspondientes a la dimensión de calidad, así como también puede incluir indicadores de la eficiencia de su producción o provisión. Esta integración de información correspondiente a diferentes dimensiones del desempeño a nivel de producto no muestra resultados intermedios ni finales, sin embargo ilustra respecto de requisitos y condiciones de desempeño necesarias para que tales resultados ocurran. Ejemplos de indicadores por dimensión y ámbito de control se presentan en el siguiente recuadro.

**Recuadro 1**  
**Ejemplos de Indicadores Según Dimensión y Ámbito de Evaluación**

<b>EFICACIA</b>
-Porcentaje de egreso favorable de niños y niñas egresados de programas proteccionales (Ámbito de Control: Resultado Intermedio) Servicio Nacional de Menores
-Tasa anual de variación de reclusos con contrato de trabajo (Ámbito de Control: Resultado Final) Gendarmería de Chile
<b>EFICIENCIA</b>
-Promedio de controversias resueltas por abogado (Ámbito de Control: Producto) Superintendencia de ISAPRES
-Promedio de Inspecciones a faenas mineras por fiscalizador (Ámbito de Control: Producto) Servicio Nacional de Geología y Minería
<b>ECONOMÍA</b>
-Porcentaje de créditos de corto plazo recuperados (Ámbito de Control: producto) Instituto de Desarrollo Agropecuario
-Tasa de Variación Anual en el resultado neto de operación (Ámbito de Control: Resultado Final) Central de Abastecimientos
<b>CALIDAD</b>
-Porcentaje de declaraciones y pagos vía Internet y planilla electrónica (Ámbito de Control: Producto) Instituto de Normalización Provisional
-Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de extracción (Ámbito de Control: Producto) Servicio Nacional de Pesca

**1.2.4 Consideraciones Metodológicas para la Elaboración de Indicadores**

En el marco de los requisitos definidos para la elaboración y medición de indicadores de desempeño y con el objeto de optimizar dicho proceso, la identificación y elaboración de indicadores debe considerar los aspectos y elementos que se señalan a continuación:

a)Temporalidad. La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los bienes y servicios y del ámbito de control que se necesita evaluar (procesos/productos/resultados).

Lo anterior es particularmente importante en el caso de productos (bienes o servicios) cuyos resultados son de mediano y largo plazo, y por tanto, si bien es posible identificar indicadores éstos no podrán ser medidos en lo inmediato. No obstante, esta identificación es útil para desarrollar los procesos necesarios para disponer de la información para las mediciones, cuando sea técnicamente recomendable realizarlas.

Asimismo, las mediciones pueden tener diferentes frecuencias, es decir su período de medición puede ser, semestral, anual, bianual, etc.

b) Fuentes de información. Una vez identificadas las áreas en que se debe elaborar indicadores es necesario identificar la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones. En muchas oportunidades la información requerida para las mediciones constituye información que, razonablemente, debe formar parte de los procesos regulares de gestión de los programas, y por tanto posibles de obtener a través de instrumentos de recolección de información que formen parte de sus actividades, ya sea a nivel censal o muestral, recogidos como estadísticas, a través de encuestas, pautas de observación, etc., dependiendo del aspecto a medir. En estos casos las fuentes de obtención de información son identificables, aunque no estén disponibles. Si es esta última la situación, los mecanismos de recolección de información deberían ser diseñados o rediseñados con el objeto de obtener las mediciones.

En otras oportunidades el ámbito de la medición es más complejo, requiriéndose por lo tanto de procesos también complejos y costosos de recolección y procesamiento de la información a través de la aplicación de metodologías más sofisticadas. En estos casos, en general, deben efectuarse estudios o evaluaciones y las mediciones no podrán obtenerse a través de procesos regulares de obtención de información, afectando también la periodicidad de la medición de los indicadores. Por esto es altamente recomendable identificar el o los momentos más oportunos para efectuar las mediciones, atendiendo a lo señalado anteriormente en el punto de temporalidad.

Finalmente, en situaciones excepcionales, pudiera ocurrir que no exista una metodología que mida razonablemente los efectos de un programa, componente o acción pública, o bien que los costos de aplicarla sean tan altos que no sea recomendable su utilización en comparación con los recursos que éstas involucran y/o con los vacíos de información que pretende cubrir.

Teniendo en consideración los elementos anteriores, una propuesta de elaboración de indicadores debe contener indicadores factibles de medir, identificando el momento adecuado para esto y la periodicidad de las mediciones. Esto último, de modo de equilibrar adecuadamente las necesidades de información con los recursos disponibles, tanto técnicos como financieros.

### **1.2.5 Presentación de Indicadores en el Presupuesto**

La presentación de los indicadores y sus metas anuales se efectúa identificando, para cada indicador las siguientes categorías de información, como se observa en el recuadro 2: el producto estratégico institucional (bienes o servicios) al que se vincula; el nombre del indicador identificando su ámbito de control y dimensión de evaluación, y si corresponde o no aplicar enfoque de género; la fórmula de cálculo; el valor efectivo del indicador en años recién pasados.

### Recuadro 2 Formulario Indicadores de Desempeño

MINISTERIO SERVICIO PROGRAMA						PARTIDA CAPÍTULO PROGRAMA		
	Producto estratégico o relevante al que se vincula (bien y/o servicio)	Indicador de Desempeño	Fórmula de cálculo	Datos Efectivos			Estimación	Meta
2002				2003	2004	2005	2006	
	<u>Nombre</u> <u>Dimensión</u> <u>Ámbito de control</u>							

La primera columna de información tiene por objeto analizar consistencia con definiciones estratégicas de las instituciones (ver recuadro 3), permitiendo una más clara visión de la cadena de información de desempeño "producto estratégico-indicador-metas y su cumplimiento". La segunda columna contiene información de qué es lo que mide el indicador, identificando la dimensión y ámbito de control del desempeño. La fórmula de cálculo del indicador es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un período de tiempo, de acuerdo a los valores de las variables correspondientes. La información histórica consiste en el valor efectivo del indicador en años recientes y permite analizar la consistencia de la meta comprometida con la trayectoria del indicador y los recursos que se asignen en el presupuesto, de modo que el compromiso que se asuma sea exigente.

### Recuadro 3 Definiciones Estratégicas

**Misión.** Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de una institución y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. Por esta razón la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los clientes/ usuarios/ beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones.

**Objetivos Estratégicos.** En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los servicios públicos alcancen en el mediano plazo.

**Productos Estratégicos.** Corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución o servicio ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación.

### **1.3 Marco Institucional, Actores Involucrados y Funciones**

#### **1.3.1 Marco Institucional**

La elaboración de indicadores y metas de desempeño constituye parte de los anexos con información que acompaña a la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso Nacional. La institución responsable de tal presentación es la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, como institución responsable de dicha iniciativa legislativa.

#### **1.3.2 Actores y Funciones**

- a) Instituciones. Estas participan del proceso de formulación de indicadores y metas de desempeño directamente. La presentación de éstos debe ser efectuada conjuntamente con la presentación de su propuesta presupuestaria a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda<sup>11</sup>, y el análisis y selección final se realiza conjuntamente entre las dos instituciones.
- b) Ministerio de Hacienda. La Dirección de Presupuestos de este Ministerio analiza las propuestas de indicadores considerando los requisitos técnicos y la consistencia de las metas comprometidas y los recursos asignados. Las observaciones que efectúa el Ministerio de Hacienda son trabajadas con las instituciones para su incorporación.
- c) Congreso. El Congreso recibe los reportes de formulación de indicadores y metas, y posteriormente, del cumplimiento de éstas.

#### **1.4 Seguimiento**

A partir del año 2001, el seguimiento del cumplimiento de las metas comprometidas en los indicadores de desempeño se efectúa durante los primeros meses del siguiente año a aquel para el que fueron formulados. La información base para efectuar el seguimiento es presentada, cada año, en el Balance de Gestión Integral de cada institución (ver punto VI). Estos antecedentes son revisados por la Dirección de Presupuestos, en algunos casos requiriendo información adicional a los servicios públicos. El informe final de cumplimiento de las metas comprometidas en los indicadores se envía a cada ministerio y sus correspondientes servicios, y a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso<sup>12</sup>. Adicionalmente, información agregada se presenta al Congreso en la evaluación de la ejecución presupuestaria y en los anexos al Proyecto de Ley de Presupuestos, a nivel de cada partida. La información también se encuentra disponible en el sitio web de la Dirección de Presupuestos.

Parte importante del seguimiento es la verificación de la información. Es por esto que, adicionalmente a las actividades realizadas, la Dirección de Presupuestos solicita y revisa los medios de verificación de una muestra de indicadores.

---

<sup>11</sup> En el proceso de formulación de presupuestos 2006 los indicadores de desempeño se ha debido formular a través del Formulario H.

<sup>12</sup> La Ley N° 19.875 de 2003 otorga carácter permanente a esta comisión.

### 1.5 Integración al Ciclo Presupuestario

La etapa de formulación de indicadores y definición de sus metas es realizada considerando las asignaciones de recursos que contempla el Proyecto de Ley de Presupuestos, y se envían al Congreso Nacional cada año como parte de la información que lo acompaña. Esto, con el objeto de que los integrantes de las Comisiones Legislativas cuenten con antecedentes de desempeño en la tramitación de dicho proyecto. Una vez aprobado el Proyecto de Ley de Presupuestos, los indicadores y sus metas constituyen compromisos para el período de su ejecución.

Por otra parte, cada año, el cumplimiento de las metas de los indicadores constituye información para el próximo período presupuestario. A partir del año 2002, el cumplimiento de las metas de los indicadores correspondientes al año anterior se analiza en la etapa de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria, evaluación que es parte del proceso presupuestario de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (ver recuadro 4). Adicionalmente, la información está disponible para el trabajo de las Comisiones Técnicas que se llevan a efecto en el período de formulación del presupuesto (ver recuadro 5) y es enviada a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos (ver figura 3).

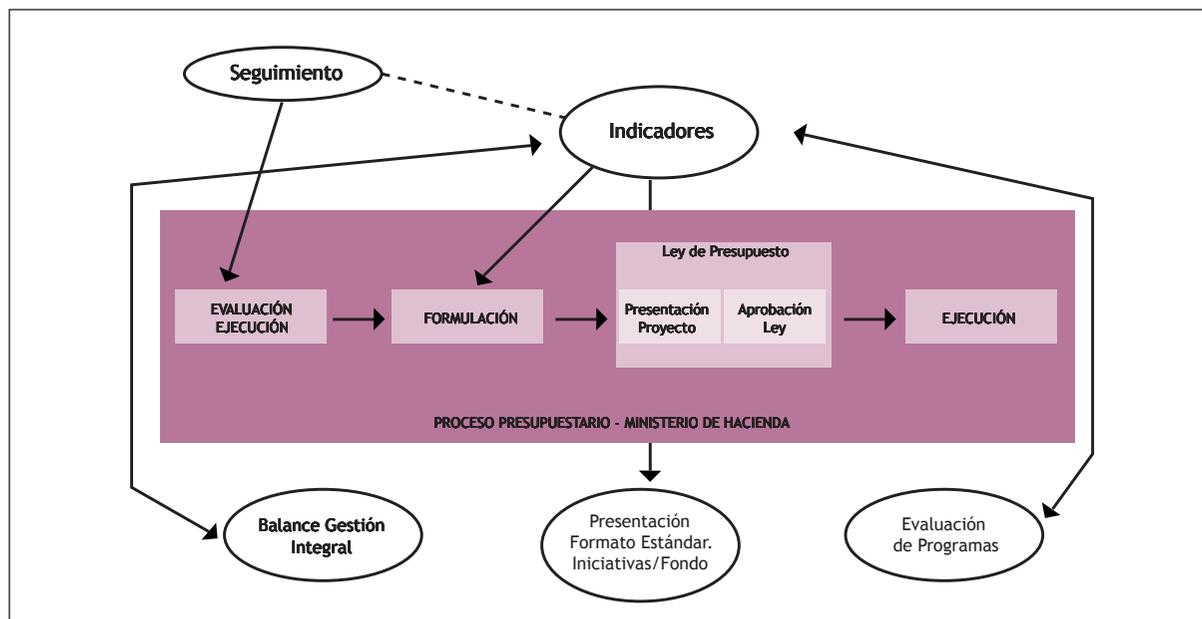
#### **Recuadro 4** **Proceso Presupuestario. Etapa de Evaluación de Ejecución Presupuestaria**

A partir del proceso presupuestario correspondiente al año 2001 la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda consolidó una etapa inicial de éste que se ha denominado Evaluación de la Ejecución Presupuestaria (evaluación interna), y que corresponde a la evaluación de la ejecución financiera y de gestión del año anterior. En ésta el Director de Presupuestos junto con la Subdirección de Presupuestos y la División de Control de Gestión analizan todos los antecedentes disponibles en relación a la gestión financiera y de desempeño de los ministerios, análisis que sirve de base para las definiciones de presupuestos exploratorios y marcos presupuestarios para la siguiente etapa de Formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos. Los aspectos más relevantes de este análisis son informados y comentados en las Comisiones Técnicas de la etapa de formulación (ver Recuadro N° 5)

#### **Recuadro 5** **Comisiones Técnicas Proceso Presupuestario**

Las Comisiones Técnicas son reuniones entre cada servicio público, cuyo presupuesto forma parte de la Ley de Presupuestos, y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Se realizan cada año en el período de formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos. En éstas el Director o autoridad del Servicio o institución expone las prioridades y aspectos técnicos en que basa su presentación de presupuesto para el año siguiente. Dichos antecedentes son analizados en la reunión. A partir del proceso 2001 se dispone de información de desempeño de las instituciones proveniente del sistema de control de gestión de la Dirección de Presupuestos, la que enriquece el trabajo en estas Comisiones.

**Figura 3**  
**Integración al Ciclo Presupuestario**



El cumplimiento de los indicadores de desempeño comprometidos en el presupuesto, al igual que los resultados de las evaluaciones (ver punto III) constituyen información de desempeño, uno de cuyos objetivos es enriquecer la formulación del presupuesto. Esto no implica un uso aislado ni una relación mecánica, inmediata y directa de más o menos recursos dependiendo de sus resultados. Más bien, los indicadores de desempeño son utilizados en conjunto con otras categorías de información de desempeño, considerando las prioridades de política y en el marco de política fiscal.

En efecto, en algunos casos de acciones públicas (productos/bienes o servicios) con resultados insuficientes, con el fin de no perjudicar a los beneficiarios con reducciones significativas del presupuesto, puede ser más recomendable fijar condiciones que propicien o exijan un mejor desempeño, condiciones que pueden ser establecidas en la propia Ley de Presupuestos u otros procesos de control de gestión. De este modo, con posterioridad, se podrá revisar la decisión en base al cumplimiento de dichas condiciones, compromisos y/o nueva información de desempeño, según corresponda. En otros casos, áreas con buen desempeño pueden no requerir de recursos adicionales si su oferta cubre adecuadamente las necesidades, o bien si las asignaciones actuales son relativamente adecuadas en comparación con otras prioridades presupuestarias, situaciones en que la información de desempeño puede contribuir a decidir respecto de la continuidad de estas asignaciones.

Atendiendo a las razones descritas y teniendo en consideración sus inherentes limitaciones<sup>13</sup> los indicadores y sus resultados deben ser utilizados con prudencia.

<sup>13</sup> Ver Allen y Tommasi (2002)

## 1.6 Diseño Operativo

El diseño operativo comprende cuatro etapas las que se presentan en el recuadro 6 y se describen a continuación.

**Recuadro 6**  
**Indicadores de Desempeño. Diseño Operativo**



i) Propuesta de indicadores. El proceso de trabajo se inicia con una propuesta de indicadores de desempeño por parte de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda<sup>14</sup>. Esta propuesta recopila y selecciona indicadores de desempeño provenientes de diferentes fuentes de información disponibles, tales como indicadores incorporados en el presupuesto del año anterior, indicadores que provienen de los programas evaluados (ver punto III) y del Balance de Gestión Integral (ver punto VI).

La propuesta de indicadores se incorpora en los formularios para la preparación del Proyecto de Ley de Presupuestos con el objeto que sirva de base para el trabajo en cada institución. Consecuentemente puede ser modificada, perfeccionándola y/o ampliándola. La propuesta de cada institución debe ser presentada junto con su propuesta de presupuesto.

ii) Formulación de indicadores. Una vez que la propuesta de indicadores es presentada por los servicios públicos a la Dirección de Presupuestos ésta es revisada y, en un trabajo conjunto con la institución, se selecciona y define la presentación que se incorporará en la

<sup>14</sup> En el proceso de formulación del Presupuesto 2006 se envió una propuesta de indicadores al 96% de las instituciones centralizadas (un total de 108) y al 100% de las instituciones desconcentradas.

información que acompaña al Proyecto de Ley de Presupuestos. Esta etapa incluye el análisis técnico y de consistencia entre la meta comprometida y el presupuesto asignado.

iii) Envío de indicadores de desempeño al Congreso Nacional. Esta etapa corresponde al envío formal de los indicadores de desempeño al Congreso junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos.

(iv) Seguimiento. Corresponde a la evaluación de cumplimiento de las metas, la que como se señalara se efectúa sobre la base de lo informado en el Balance de Gestión Integral del año correspondiente.

El diseño operativo comprende las etapas de formulación, ejecución de compromisos y seguimiento. Las etapas de este ciclo se desarrollan en diferentes años fiscales como se muestra en el recuadro 7.

**Recuadro 7**  
**Indicadores de Desempeño. Etapas del Ciclo**

Años	Etapas del Ciclo
Año t-1	-Formulación de indicadores y definición de metas año t -Presentación al Congreso junto con Proyecto de Presupuesto año t
Año t	-Ejecución compromisos establecidos en metas de indicadores año t -Formulación de indicadores y definición de metas año t+1 -Presentación al Congreso junto con Proyecto de Presupuesto año t+1
Año t+1	-Evaluación cumplimiento de metas de indicadores año t. Informe a Ministerios, Servicios y Congreso -Ejecución compromisos establecidos en metas de indicadores año t+1 -Formulación de indicadores y definición de metas año t+2 -Presentación al Congreso junto con Proyecto de Presupuesto año t+2

## **2. Balance de la Experiencia. Principales Avances y Aprendizajes**

### **2.1 Sistemática de la Experiencia**

Entre los años 2001-2006 se han definido metas para indicadores de desempeño en forma creciente y sistemática. La formulación de indicadores en el período ha mostrado significativos mejoramientos, avanzando cada año en identificar los productos (bienes y/o servicios) claves de las instituciones, y comprometer mejores indicadores y metas para ellos.

Para perfeccionar este sistema, se ha contado con los incentivos de los Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), que incluyen la planificación estratégica y el control de gestión entre sus sistemas claves, así como también con la retroalimentación proveniente del desarrollo de las evaluaciones de programas e instituciones y sus correspondientes compromisos institucionales (ver recuadro 9 y puntos III y V). A partir del año 2003 el proceso se ha desarrollado a través de una plataforma computacional en línea vía Internet.

## 2.2 Efectividad

### 2.2.1 Formulación 2001-2006

En estos seis años se ha incrementado significativamente el número de indicadores de desempeño e instituciones que los formulan. En efecto, el presupuesto correspondiente al año 2001 incorporó indicadores para un total de 72 servicios públicos presentando 275 indicadores, mientras que, para el año 2006 se presentaron 1.552 indicadores para 136 servicios lo que representa un promedio de 11,4 indicadores por institución (ver cuadro 1).

El número de indicadores 2006 es levemente menor que en 2005, sin embargo está en el rango que se ha definido para el mediano plazo, con el objeto de disponer de un conjunto de indicadores relevantes y posibles de administrar por quienes usan la información.

**Cuadro 1**  
**Evolución Indicadores de Desempeño 2001-2006**

Año	N° Indicadores	N° Instituciones	Promedio por Institución
2001	275	72	3.8
2002	537	109	4.9
2003	1039	111	9.4
2004	1684	132	12.8
2005	1588	133	11.9
2006	1552	136	11.4

En los seis años analizados un número significativo de indicadores formulados corresponden a funciones de protección social, salud y educación<sup>15</sup>, a su vez los indicadores cubren mayoritariamente el ámbito de eficacia (ver cuadros 2 y 3).

<sup>15</sup> Años 2004 -2006 de acuerdo a nueva clasificación del gasto. Para los años 2001-2003 ver información de acuerdo a anterior clasificación en Guzmán (2003a) y Guzmán(2003b).

**Cuadro 2**  
**Indicadores de Desempeño 2004-2006**  
**Porcentajes por Función**

Funciones	2004	2005	2006
	Porcentajes		
A Funciones de Actividades Recreativas, Cultura y Religión	3,2	3,7	4,3
B Funciones de Defensa	1,1	1,4	1,2
C Funciones de Educación	4,5	4,9	5,1
D Funciones de Orden Público y Seguridad	3,3	3,5	3,9
E Funciones de Protección del Medio Ambiente	1,6	2,0	1,9
F Funciones de Protección Social	19,1	20,1	17,5
G Funciones de Salud	9,0	8,7	8,0
H Funciones Económicas	34,7	30,0	30,0
I Funciones Generales	23,0	24,8	27,6
J Funciones de Vivienda y Servicios Comunitarios	0,5	0,9	0,5
Total %	100%	100%	100%
Indicadores	1.684	1.588	1.552
Instituciones	132	133	136

Fuente: Clasificación de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto, Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

**Cuadro 3**  
**Indicadores de Desempeño 2001-2006**  
**Ámbitos de Evaluación**

Ámbitos o Focos	2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Eficacia	200	72,7	299	55,7	555	53,4	848	50,4	861	54,2	872	56,2
Eficiencia	24	8,7	53	9,9	153	14,7	233	13,8	177	11,2	165	10,6
Económicas	51	18,6	67	12,5	136	13,1	275	16,3	191	12,0	138	8,9
Calidad*			118	21,9	195	18,8	328	19,5	359	22,6	377	24,3
Total Indicadores	275	100	537	100	1.039	100	1.684	100	1.588	100	1.552	100
N° Instituciones	72		109		111		132		133		136	

Nota: Cabe señalar que a partir del proceso de formulación de indicadores 2002 se incluyó indicadores en la dimensión de calidad, separadamente de la dimensión de eficacia.

En particular, en el proceso presupuestario correspondiente al año 2006 un 30,6% de los indicadores presentados cubren funciones de educación, protección social y salud, mientras que un 56,2% del total corresponden al ámbito de eficacia (ver cuadro 4). Por otra parte, el total de indicadores se vinculan con el 88% de los productos estratégicos (bienes o servicios) provistos por las instituciones<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Esto significa que existe uno o más indicadores por producto estratégico definido.

**Cuadro 4**  
**Indicadores de Desempeño Año 2006**  
**Funciones y Dimensiones de Evaluación**

Funciones	Eficacia	Eficiencia	Econo- mía	Calidad	Total	
					Número	%
A Funciones de Actividades Recreativas, Cultura y Religión	41	11	4	10	66	4,3
B Funciones de Defensa	10	5	1	3	19	1,2
C Funciones de Educación	57	5	3	14	79	5,1
D Funciones de Orden Público y Seguridad	39	5	1	16	61	3,9
E Funciones de Protección del Medio Ambiente	21	5	2	2	30	1,9
F Funciones de Protección Social	143	17	26	85	271	17,5
G Funciones de Salud	74	12	11	27	124	8,0
H Funciones Económicas	245	57	37	127	466	30,0
I Funciones Generales	237	46	52	93	428	27,6
J Funciones de Vivienda y Servicios Comunitarios	5	2	1	0	8	0,5
<b>Total N°</b>	<b>872</b>	<b>165</b>	<b>138</b>	<b>377</b>	<b>1.552</b>	<b>100</b>
<b>Total %</b>	<b>56,2%</b>	<b>10,6%</b>	<b>8,9%</b>	<b>24,3%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Clasificación de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto, Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.

## 2.2.2 Resultados

### 2.2.2.1 Período 2001-2004

El cumplimiento de las metas comprometidas en los indicadores se ha evaluado cada año a través de los procedimientos establecidos. El porcentaje de indicadores evaluados respecto de los formulados ha sido superior al 70%, elevándose a 94% en la última evaluación correspondiente al proceso 2004 (ver cuadro 6)

Las metas no evaluadas tienen su explicación en diferentes razones. La más común, particularmente en los primeros años, se refiere a que algunos algoritmos de medición se han reformulado para hacerlos más pertinentes, reformulaciones que han sido incorporadas en los indicadores del siguiente año. Una segunda razón se debe a la no presentación de información o calidad insuficiente de ésta para efectuar la evaluación. En otros casos el período de medición de indicadores es superior a un año, por lo que no corresponde evaluarlos en el año de análisis.

Respecto de los resultados, el porcentaje de cumplimiento de metas en el rango 100%-95% ha alcanzado valores entre un 69% y 80% respecto del total de los indicadores evaluados, porcentajes considerados satisfactorios. A lo largo del período ha habido un sistemático

mejoramiento en la calidad de los indicadores y exigencia de sus metas, lo que explica los menores porcentajes de cumplimiento en los años 2002 y 2003 respecto del año 2001 que muestra el cuadro siguiente.

**Cuadro 5**  
**Cumplimiento de Metas Indicadores Años 2001-2004**

Rangos de Cumplimiento	2001	2002	2003	2004 <sup>17</sup>
	Porcentaje			
95% - 100%	79,8	68,5	76,3	85,8
90% - 94%	6,1	9,2	5,3	3,3
89% - 80%	3,7	7,6	6,5	4,1
< 80%	10,4	14,7	11,9	6,8
N° Total de Evaluados	163	394	958	1.579
Evaluados / formulados (%)	78,7	73,4	92,2	93,8

La evaluación de las metas se ha basado en antecedentes presentados en los Balances de Gestión Integral (BGI)<sup>18</sup> de los servicios públicos (ver punto VI) e información complementaria solicitada. Los incumplimientos de las metas comprometidas tienen su explicación en dificultades de gestión interna; mientras que otros se explican por sobrestimaciones de metas, en algunos casos, debido a insuficiente información de años previos. Casos de incumplimientos de metas debido a factores externos a la institución o cambios de prioridades programáticas debidamente justificadas no son considerados en el cálculo del porcentaje de cumplimiento.

#### 2.2.2.2 Indicadores año 2004

En el proceso de elaboración del presupuesto del año 2004 un total de 132 instituciones públicas comprometieron metas a través de indicadores de desempeño. El cumplimiento de dichas metas fue evaluado en el primer semestre del año 2005.

Como muestra el cuadro 6, del total de 1.684 indicadores comprometidos se evaluó el cumplimiento de 1.590 indicadores, lo que corresponde a un 94% de ellos. Por otra parte, 94 indicadores correspondientes a un 6% de los comprometidos no fueron evaluados. De los indicadores no evaluados 39 lo serán en el proceso correspondiente al año 2005, debido a que corresponden a indicadores en que el período de medición es superior a un año o cuyos algoritmos de medición se reformularon para hacerlos más pertinentes, reformulaciones que fueron incorporadas en los indicadores de éste año. En los restantes 55 indicadores no se presentó información que permitiera su evaluación.

<sup>17</sup> Se excluyen los indicadores evaluados cuyo incumplimiento se debe a causas justificadas (factores externos o cambios de prioridades).

<sup>18</sup> Los BGI son entregados al Congreso Nacional el 30 de abril de cada año.

**Cuadro 6**  
**Evaluación y Cumplimiento Metas Indicadores Año 2004 Según Función**

Funciones	Número de Indicadores			Cumplidos	Porcentaje	
	Evaluados	Comprometidos No Evaluados	Total		Evaluados Respecto Total	Cumplidos Respecto Evaluados
Actividades Re-creativas, Cultura y Religión	52	2	54	49	96%	94%
Defensa	17	1	18	15	94%	88%
Educación	65	10	75	57	87%	88%
Orden Público y Seguridad	49	6	55	38	89%	78%
Protección del Medio Ambiente	27	0	27	25	100%	93%
Protección Social	296	26	322	250	92%	84%
Salud	150	1	151	122	99%	81%
Económicas	564	21	585	478	96%	86%
Generales	367	21	388	319	95%	88%
Vivienda y Servicios Comunitarios	3	6	9	2	33%	67%
<b>Total</b>	<b>1.590</b>	<b>94</b>	<b>1.684</b>	<b>1.355</b>	<b>94%</b>	<b>86%</b>

Como se aprecia en el cuadro 7, del total de indicadores evaluados, un 86% de ellos se cumplieron satisfactoriamente en el rango de 95 a 100% y un 7% presentó un cumplimiento inferior a 80%.

**Cuadro 7**  
**Cumplimiento de Metas Indicadores año 2004**  
**Según Función**

Grado de Cumplimiento	95% - 100%	90% - 94%	80% - 89%	< 80%	Total	Porcentaje
Actividades Recreativas, Cultura y Religión	49	1	2	0	52	3%
Defensa	15	1	1	0	17	1%
Educación	57	5	2	1	65	4%
Orden Público y Seguridad	38	3	2	6	49	3%
Protección del Medio Ambiente	25	0	1	1	27	2%
Protección Social	250	12	13	21	296	19%
Salud	122	5	7	16	150	9%
Económicas	478	17	23	39	557	35%
Generales	319	8	14	22	363	23%
Vivienda y Servicios Comunitarios	2	0	0	1	3	0%
<b>Total</b>	<b>1.355</b>	<b>52</b>	<b>65</b>	<b>107</b>	<b>1.579</b>	
<b>Porcentaje</b>	<b>86%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>	

## **2.3 Desarrollo Institucional**

Las definiciones de marco institucional, actores y sus funciones se han mantenido a lo largo de éstos seis últimos años. La experiencia acumulada ha permitido crear espacios de trabajo con los profesionales de las instituciones y ha facilitado la integración del concepto de indicadores en otros instrumentos, como el sistema de información para la gestión de las instituciones (SIG) que es parte de los PMG, los marcos lógicos utilizados como parte de las evaluaciones de programas, y el formato estándar de presentación de programas en la formulación de presupuestos. De igual modo, en muchos casos, las dinámicas de trabajo en las instituciones han generado articulaciones entre las diferentes unidades, práctica que también es un requisito necesario para mejorar la gestión institucional y fortalecer los procesos de análisis y asignación de recursos públicos.

## **2.4 Calidad**

### **2.4.1 Consolidación Metodológica**

El perfeccionamiento de formatos de presentación de indicadores y de los documentos técnicos de apoyo, así como la formulación por sexto año consecutivo han permitido ir consolidando la metodología. Cabe señalar que con el objeto de homologar criterios técnicos básicos, a partir del año 2001 los indicadores y sus aspectos técnicos han pasado a formar parte de la metodología de evaluación de programas e institucional (ver punto III); ha sido incorporada en el formato estándar de presentación de iniciativas en la formulación de los presupuestos (ver punto IV); se ha incorporado como elemento básico para informar sobre el desempeño institucional en los BGI (ver punto VI), y ha pasado a formar parte también de los antecedentes técnicos para el desarrollo del sistema de Planificación y Control de Gestión de los PMG (ver recuadro 9 y punto v), todos instrumentos del sistema de control de gestión en funcionamiento en la Dirección de Presupuestos.

### **2.4.2 Generación de Competencias**

La elaboración de indicadores para su incorporación en el presupuesto ha permitido avanzar en la generación de competencias al interior de las instituciones, cumpliendo además un rol educativo, básico, en la introducción de una cultura del desempeño. Por otra parte, la relación de trabajo más directa con los profesionales encargados en cada una de las instituciones ha permitido mejores análisis técnicos, avanzando tanto en la identificación de los resultados esperados de los productos (bienes y/o/servicios) y por tanto del foco de los indicadores, como en la comprensión del objetivo de las mediciones. Todo lo anterior ha generado una mayor sinergia para su elaboración y uso como herramienta de gestión.

La generación de competencias ha requerido de un gran esfuerzo de apoyo y asistencia a las instituciones a través de la elaboración de guías técnicas, realización de talleres, videoconferencias y reuniones de trabajo con los servicios públicos.

## 2.5 Retroalimentación en la Toma de Decisiones

### 2.5.1 Seguimiento

En el año 2005 se completó el cuarto ciclo de trabajo con indicadores de desempeño, evaluando el cumplimiento de los indicadores presentados en el año 2003 para el presupuesto 2004. El seguimiento de cumplimiento se efectuó en el primer semestre del año 2005 de acuerdo al proceso descrito en punto II. 1.4.

En cada uno de los procesos de formulación de indicadores, con fines de seguimiento, se han identificado los medios de verificación del cumplimiento de las metas comprometidas. Adicionalmente, a partir del proceso de formulación presupuestaria 2003 se dispone de bases de datos que permiten interactuar en línea con los servicios públicos, a través del sitio web de la Dirección de Presupuestos, así como también permiten la creación de reportes institucionales sobre el cumplimiento de las metas de cada servicio público en forma más rápida y oportuna.

### 2.5.2 Calidad de los Indicadores

#### 2.5.2.1 Período 2001-2006

Como se mencionó en el punto II.1.2, la dificultad de medir resultados finales también está presente en el caso chileno, es por eso que en este período ha sido necesario disponer de indicadores en los otros ámbitos de control, que provean información de otros aspectos del desempeño también importantes. En particular se ha recurrido a indicadores en el ámbito de procesos y principalmente de productos.

Como se observa en el cuadro 8, en este nivel de desarrollo del sistema, los indicadores de productos alcanzan un alto porcentaje respecto del total. Sin embargo, la formulación de indicadores de productos no se centra exclusiva ni mayoritariamente en los niveles de producción o de provisión de bienes y servicios. En efecto, los esfuerzos se han orientado a cubrir atributos deseables de éstos en términos de calidad, eficiencia de su producción o provisión, y desde la perspectiva de la eficacia, cobertura de sus poblaciones objetivo. En el caso de los indicadores de procesos, ellos cubren áreas claves con el objeto de garantizar o facilitar el logro en ámbitos de desempeño superiores. La disminución en el porcentaje de indicadores de resultados que se observa en el cuadro se debe a una mayor rigurosidad en la clasificación de los indicadores.

**Cuadro 8**  
**Formulación Indicadores de Desempeño Años 2002-2006**  
**Según Ámbitos de Control**

Año	Proceso		Producto		Resultado						Total	
	N°	%	N°	%	Intermedio		Final		Total		N°	%
					N°	%	N°	%	N°	%		
2002	78	14,5	174	32,4	190	35,4	95	17,7	285	53,1	537	100
2003	239	23,0	527	50,7	186	17,9	87	8,4	273	26,3	1039	100
2004	513	30,5	779	46,2	291	17,3	101	6,0	392	23,3	1684	100
2005	396	24,9	901	56,8	208	13,1	83	5,2	291	18,3	1588	100
2006	298	19,2	979	63,1	200	12,9	75	4,8	275	17,7	1552	100

Cabe señalar que la naturaleza de las misiones institucionales también influye en los avances señalados, existiendo instituciones donde es menos complejo definir indicadores y obtener mediciones que en otras. En este sentido destacan los avances de instituciones tales como la Subsecretaría de Telecomunicaciones, la Subsecretaría de Transporte, la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), la Junta Nacional de Jardines infantiles (JUNJI), la Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM) y el Servicio Nacional de Consumidor (SERNAC).

#### 2.5.2.2 Formulación de Indicadores Año 2006

En el proceso de formulación presupuestaria para el año 2006 un 28% de los indicadores miden resultados intermedios o finales y un 63% se centran en productos, como se observa y ejemplifica en los cuadros siguientes.

**Cuadro 9**  
**Formulación Indicadores de Desempeño Año 2006**  
**Según Ámbitos de Control**

Funciones	Proceso	Producto	Resultado			Total
			Intermedio	Final	Total	
A Funciones de Actividades Recreativas, Cultura y Religión	9	53	3	1	4	66
B Funciones de Defensa	0	13	3	3	6	19
C Funciones de Educación	6	44	9	20	29	79
D Funciones de Orden Público y Seguridad	6	35	10	10	20	61
E Funciones de Protección del Medio Ambiente	5	19	6	0	6	30
F Funciones de Protección Social	76	145	43	7	50	271
G Funciones de Salud	17	75	22	10	32	124
H Funciones Económicas	63	321	66	16	82	466
I Funciones Generales	115	270	35	8	43	428
J Funciones de Vivienda y Servicios Comunitarios	1	4	3	0	3	8
<b>Total N°</b>	<b>298</b>	<b>979</b>	<b>200</b>	<b>75</b>	<b>275</b>	<b>1.552</b>
<b>Total %</b>	<b>19,2%</b>	<b>63,1%</b>	<b>12,9%</b>	<b>4,8%</b>	<b>17,7%</b>	

Fuente: Clasificación de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto, Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda

En particular respecto de los indicadores a nivel de producto, un 34% de ellos se centra en mediciones de la calidad de los bienes y servicios entregados, un 13% en la eficiencia de su producción o provisión y un 49% en la eficacia, donde la gran mayoría corresponde a indicadores de cobertura respecto a sus poblaciones objetivos (ver cuadro 10).

**Cuadro 10**  
**Formulación Indicadores de Desempeño Año 2006**  
**Ámbitos de Control y Dimensión de Evaluación**

Funciones	Proceso		Producto		Resultado						Total	
	N°	%	N°	%	Intermedio		Final		Total		N°	%
					N°	%	N°	%	N°	%		
Calidad	33	11,1	332	33,9	10	5,0	2	2,7	12	4,4	377	24,3
Economía	77	25,8	48	4,9	10	5,0	3	4,0	13	4,7	138	8,9
Eficacia	158	53,0	477	48,7	168	84,0	69	92,0	237	86,2	872	56,2
Eficiencia	30	10,1	122	12,5	12	6,0	1	1,3	13	4,7	165	10,6
<b>Total</b>	<b>298</b>	<b>100</b>	<b>979</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>275</b>	<b>100</b>	<b>1552</b>	<b>100</b>

A continuación se presentan ejemplos de indicadores de productos, según dimensión de evaluación.

### Recuadro 8 Indicadores de Productos según dimensión de Evaluación

#### EFICACIA

-Porcentaje de alumnos/as atendidos en el Programa Salud Bucal con respecto al total de alumnos/as del sistema escolar

(Ámbito de Control: Producto) Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas

-Porcentaje de condenados del Sistema Cerrado y Semi-Abierto que realizan actividades laborales

(Ámbito de Control: Producto) Gendarmería de Chile

#### EFICIENCIA

-Número de becarios con relación a la dotación efectiva del Departamento de Becas  
(Ámbito de Control: Producto) Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica

-Gasto promedio de m2 de Pavimentos Participativos seleccionados

(Ámbito de Control: Producto) Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

#### ECONOMÍA

-Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total del Departamento Derecho Intelectual

(Ámbito de Control: Producto) Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos

-Porcentaje de monto de subvención recuperado por concepto de discrepancia de asistencia

(Ámbito de Control: Producto) Subsecretaría de Educación

#### CALIDAD

-Porcentaje de usuarios encuestados que califica que su problema fue totalmente solucionado en las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias

(Ámbito de Control: Producto) Junta Nacional de Jardines Infantiles

-Grado de satisfacción de usuarios respecto de visitas gratuitas al zoológico

(Ámbito de Control: Producto) Parque Metropolitano

### 2.5.3 Integración al Ciclo Presupuestario

El número creciente de instituciones que participan en la elaboración de indicadores ha permitido disponer de un conjunto significativo de metas de desempeño. La información del cumplimiento de dichas metas ha sido utilizada en el proceso presupuestario, en particular en la etapa de Evaluación Interna de la Ejecución Presupuestaria de los años 2002-2005 (ver recuadro 5), analizándose dicha información en conjunto con otros antecedentes disponibles. De esta forma los indicadores proveen de información que contribuye a los objetivos de eficiencia en la asignación y eficiencia operacional que se definen para el sistema presupuestario.

### 3. Desafíos y Soluciones

#### 3.1 Continuar con el Proceso de Mejoramiento en la Formulación de Indicadores y de Disponibilidad de Información para las Mediciones.

No obstante el número de indicadores disponibles y su mejor calidad, aún quedan espacios para mediciones del desempeño respecto de bienes y servicios centrales o claves para el cumplimiento de algunos objetivos estratégicos institucionales. Lo anterior no significa incrementar significativamente el número de indicadores, sino que más bien se requiere continuar precisando y priorizando acciones públicas objeto de mediciones, y en algunos casos agregar iniciativas que apuntan a un mismo objetivo estratégico pasando desde varias mediciones a una única medición. Se considera posible avanzar en las líneas recién señaladas producto de haber alcanzado condiciones básicas de desarrollo.

Paralelamente, se requiere continuar mejorando la disponibilidad de información para efectuar las mediciones, identificando y generando registros de información adecuados y oportunos, y/o mejorando los existentes.

Por otra parte, las dinámicas y dificultades enfrentadas en el desarrollo de los indicadores son comunes a las mediciones de desempeño<sup>19</sup> lo que implica tareas permanentes. Asimismo confirma la necesidad de continuar con la aplicación de diferentes instrumentos que, complementariamente, fortalezcan competencias y procesos de trabajo en este campo.

Para continuar avanzando es primordial la continuidad en la aplicación de este instrumento, reforzando año a año la consolidación de sus procesos como de hecho se ha venido haciendo. Al respecto, el método de trabajo instalado, más cercano a la institución, se continuará profundizando a través de las siguientes dos líneas de acción.

- a) El desarrollo del sistema de Planificación/Control de Gestión que es parte de los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG) que cubre a las instituciones públicas. Este sistema, entre otros requisitos, incluye la identificación y elaboración de indicadores asociados a los principales productos (bienes o servicios), el desarrollo de adecuados sistemas de recolección y sistematización de información, y la evaluación del cumplimiento de sus metas. Además, gradualmente, a través de la exigencia de certificación externa del sistema se profundizará su desarrollo (ver recuadro 9 y punto V).
- b) La asistencia técnica que en materia de elaboración de indicadores se efectúa por parte del Ministerio de Hacienda, tanto para la incorporación de indicadores en el proceso presupuestario como en el procesos de evaluación de programas.

<sup>19</sup> Ver Allen y Tommasi (2002 ) y OECD (2002b).

**Recuadro 9**  
**Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG),**  
**Sistema de Planificación / Control de Gestión**

El sistema de Planificación y Control de Gestión incorporado en el Programa Marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión, tiene por objeto que las instituciones diseñen e implementen un Sistema de Información para la Gestión (SIG) con indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones.

El sistema se desarrolla en seis etapas. La primera establece las definiciones estratégicas, esto es; misión, objetivos estratégicos, productos, clientes. En la segunda, se diseña el sistema de información para la gestión, el que incluye entre otros, centros de responsabilidad e indicadores de desempeño por producto. En la tercera etapa se implementa el SIG y se introducen las mejoras correspondientes. En la cuarta etapa, el servicio presenta los indicadores de desempeño de sus principales productos en la formulación del proceso presupuestario de cada año. En la quinta etapa el servicio establece prioridades y ponderaciones de los indicadores de desempeño que se presentan junto con el presupuesto, según lo señalada en la etapa cuatro. Finalmente, en la etapa seis el servicio se compromete a alcanzar un porcentaje mínimo de cumplimiento de los indicadores priorizados y ponderados en la etapa anterior.

A partir del año 2005, los servicios que cumplan con haber aprobado la etapa 6 descrita se incorporan a una etapa de preparación para la certificación del sistema según la norma ISO, certificación que debe efectuarse en el año siguiente.

### **3.2 Internalizar el Uso de los Indicadores de Desempeño en las Instituciones**

Aún cuando se ha avanzado en la socialización e internalización de indicadores de desempeño como instrumento de gestión al interior de las instituciones, en algunos casos estos aún son trabajados por un grupo reducido de profesionales, no socializándose debidamente en todos aquellos de los cuales depende su resultado ni optimizándose su uso en el análisis y toma de decisiones al interior de las instituciones. Las dos líneas de acción recién mencionadas deberían contribuir a avanzar en esta área.

### **3.3 Identificar el vínculo entre los productos (bienes y/o servicios) a que se refieren los indicadores y sus correspondientes asignaciones presupuestarias.**

Se deberá avanzar en una mejor identificación del vínculo entre los productos (bienes y/o servicios) a que se refieren los indicadores y sus correspondientes asignaciones presupuestarias. Al respecto, a través del proyecto en desarrollo Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), se elaborarán catálogos de productos institucionales que permitan vincular fácilmente los indicadores correspondientes a cada uno, sus metas y resultados, y la información financiera respectiva.



## Evaluación de Programas e Institucional

### 1. Puesta en Marcha y Desarrollo

#### 1.1 Objetivos y Requisitos

Con el objeto de disponer de información que apoye la gestión, el análisis y toma de decisiones de asignación de recursos públicos, complementariamente a los indicadores de desempeño, a partir del año 1997 el Gobierno ha establecido diferentes líneas de evaluación ex-post. Inicialmente incorporó la evaluación de programas públicos a través de la línea denominada Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), con posterioridad incorporó la Evaluación de Impacto y más tarde la evaluación institucional denominada Evaluación Comprehensiva del Gasto. Estas tres líneas conforman lo que se ha denominado programa o sistema de evaluación.

Todas las líneas han tenido su origen en Protocolos suscritos con el Congreso Nacional<sup>20</sup> con el objeto de mejorar la asignación y uso de recursos públicos, los que a partir del año 2003 han sido apoyados a través de nuevas normas incorporadas al sistema<sup>21</sup>.

La evaluación también busca mejorar la gestión a través del aprendizaje institucional de los administradores o encargados de implementar las políticas y programas, aprendizajes derivados del desarrollo de la evaluación y análisis de los resultados, contribuyendo así al objetivo de eficiencia operacional del sistema presupuestario. Adicionalmente, la evaluación permite contribuir a la transparencia y accountability o rendición de cuentas.

Cabe tener presente que la evaluación se distingue del monitoreo por ser un proceso analítico más global e integrado, el que principalmente revisa relaciones de causalidad. En el caso de Chile, la evaluación también se distingue de la auditoría, estando concentrada esta última, principalmente, en el cumplimiento legal de las acciones públicas<sup>22</sup>.

Teniendo en consideración lo anterior y los objetivos y requisitos de las evaluaciones que se describe más adelante, la línea EPG se ha basado en la metodología de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID. Dicha metodología se centra en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos. De este modo permite que, sobre la base de los antecedentes e información existente, se concluyan juicios evaluativos de los principales aspectos del desempeño de los programas en un plazo y costos razonables.

<sup>20</sup> Suscritos con motivo de la aprobación de la Ley de Presupuestos de cada año

<sup>21</sup> Ley N° 19.896 del 3 de septiembre de 2003 que introduce modificaciones al Decreto Ley N° 1.263 de Administración Financiera del Estado y su reglamento.

<sup>22</sup> En la institucionalidad Chilena, la evaluación de programas o instituciones y la auditoría, externa o interna, son funciones separadas. En el caso de la auditoría financiera llevada a cabo por la Contraloría, esta no incluye auditorías de costo efectividad.

Considerando que, en general, la metodología de marco lógico utilizada en la línea EPG es aplicada haciendo uso de la información disponible por el programa y en un período de tiempo relativamente corto, algunos juicios evaluativos sobre resultados finales de los programas muchas veces son no conclusivos. Atendiendo a lo anterior, en el año 2001 se incorporó la línea de Evaluación de Impacto de programas públicos en la que se utilizan instrumentos y metodologías más completas de recolección y análisis de información.

Las evaluaciones de impacto se complementan con las evaluaciones en base al marco lógico desarrollándose de acuerdo a los mismos requisitos y principios como se describe más adelante. De igual modo, el marco institucional, actores involucrados y principales aspectos del diseño operativo establecido para su integración al proceso presupuestario siguen los mismos lineamientos.

Por otra parte, la línea de Evaluación Comprehensiva del Gasto iniciada el año 2002 tiene por objeto evaluar el conjunto de objetivos, programas y procedimientos que administra un servicio público. Lo anterior implica evaluar la consistencia de sus objetivos y de éstos con los productos institucionales, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre las distintas unidades de trabajo, así como también la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

El diseño de las tres líneas de evaluación se basa en los siguientes requisitos o principios que deben cumplir las evaluaciones: ser independientes, confiables, públicas, pertinentes, oportunas, y eficientes.

Para responder al carácter de independiente se ha optado por una modalidad de ejecución de las evaluaciones externa al sector público, a través de paneles de expertos, universidades o consultoras, con una administración del proceso también externa a la institución responsable del programa.

Las evaluaciones realizadas por evaluadores externos no sólo buscan independencia en los juicios evaluativos, sino también que sus resultados sean técnicamente confiables. Para esto último, la selección se efectúa a través de procesos de concurso público que garanticen la selección de las mejores competencias.

El carácter público de la información se concreta, formalmente, a través del envío de los informes finales de cada evaluación al Congreso Nacional y a las instituciones públicas con responsabilidades en la toma de decisiones que afectan al programa o institución respectiva, estando dichos informes disponibles a quien los solicite<sup>23</sup>. Los informes de síntesis de las evaluaciones también forman parte de la información que se presenta junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos. Adicionalmente, a partir del año 2003 los resultados de las evaluaciones son presentados en la evaluación de la gestión financiera que se presenta en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos.

---

<sup>23</sup> Los documentos públicos son el informe final de la evaluación, un informe de síntesis elaborado por la Dirección de Presupuestos en base al informe final y una respuesta institucional a los resultados de la evaluación. Este último documento cumple con permitir que la institución exprese, formalmente, sus acuerdos o discrepancias con los juicios evaluativos contenido en ésta.

La pertinencia de las evaluaciones se aborda en la definición de los ámbitos de evaluación incorporados en los formatos metodológicos y material de apoyo técnico, en la práctica de recoger con anterioridad al inicio de la evaluación preocupaciones e interrogantes respecto del desempeño de cada programa, y la exigencia de que, considerando los resultados de dichas evaluaciones, se formulen recomendaciones para mejorar el desempeño.

El requisito de oportunidad se relaciona con la necesidad de que la información sobre los resultados de las evaluaciones este disponible en los procesos de toma de decisiones relevantes. En particular en las etapas del ciclo de toma de decisiones de asignación de recursos, tanto la evaluación de la gestión financiera como la formulación de presupuestos de cada año.

Finalmente, el requisito de eficiencia dice relación con la necesidad de que las evaluaciones se realicen a costos posibles de solventar, lo que unido a los requisitos anteriores busca que, en plazos y costos razonables, se obtengan juicios evaluativos de los principales aspectos del desempeño de los programas o instituciones.

## **1.2 Focos de la Evaluación y Elementos Metodológicos.**

### **1.2.1 Evaluación de Programas Gubernamentales<sup>24</sup>**

Como ya se señaló la línea EPG se ha basado en la metodología de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID, y se centra en identificar los objetivos de los programas y analizar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos, sobre la base de los antecedentes e información existente<sup>25</sup>.

La evaluación se inicia con la elaboración de la matriz de marco lógico, que comprende los diferentes niveles de objetivos del programa a través de la identificación de su fin y propósito (objetivo general), los objetivos específicos de cada uno de sus componentes, sus principales actividades y sus correspondientes indicadores de desempeño y supuestos tal como se presenta a continuación.

---

<sup>24</sup> Ver página web [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl) en Control de Gestión, Evaluación de Programas Gubernamentales.

<sup>25</sup> En algunos casos, en que se ha considerado necesario y compatible con los plazos, se han efectuado estudios complementarios principalmente orientados a recoger nueva información o sistematizar la existente.

**Recuadro 10**  
**Matriz de Marco Lógico (EPG)**

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Programa:			
Servicio:			
1	2	3	4
Enunciado Del Objetivo	Indicadores / Información	Medios de Verificación	Supuestos
FIN:			
PROPÓSITO:			
COMPONENTES:			
ACTIVIDADES:			

Teniendo como base estos antecedentes se desarrolla la evaluación considerando los focos o ámbitos que a continuación se señalan:

- a) **Justificación.** La justificación es la etapa en que se analiza el diagnóstico o problema que dio origen al programa y que éste espera resolver (o contribuir a solucionar).
- b) **Diseño.** La evaluación del diseño consiste en el análisis del ordenamiento y consistencia del programa considerando sus definiciones de fin y propósito (objetivos), y componentes y actividades para responder a ellos. Lo anterior considera la justificación inicial del programa y cómo estos elementos de diagnóstico han evolucionado.
- c) **Organización y Gestión.** La evaluación de la organización y gestión es el análisis de los principales aspectos institucionales dentro de los cuales opera el programa, y de los principales procesos, instancias de coordinación e instrumentos de que éste dispone para desarrollar sus actividades y cumplir su propósito.
- d) **Resultados.** La evaluación de resultados o desempeño se centra fundamentalmente en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía del programa, desde la perspectiva de sus procesos, productos y resultados intermedios y finales, según corresponda.

El concepto de eficacia comprende el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en los diferentes ámbitos de control del desempeño, es decir, tanto en términos de producción de bienes y servicios como de los resultados en la población objetivo. Se incluye en este concepto la dimensión de calidad de los bienes o servicios o atributos de éstos, medidos a través de factores tales como oportunidad y accesibilidad. Comprende también la sustentabilidad de los resultados.

El concepto de eficiencia comprende la relación entre recursos y productos, centrándose en los costos unitarios de producción, uso de insumos y niveles de actividad, y gastos de administración. Incluye también la identificación de actividades prescindibles o posibles de externalizar y el grado de competencia de estos procesos, entre otros aspectos.

Por su parte, el concepto de economía se refiere a la capacidad del programa para generar y movilizar adecuadamente sus recursos financieros, observándose aspectos tales como la capacidad de ejecución presupuestaria, la capacidad de recuperación de préstamos y la capacidad de generar ingresos cuando esto no interfieren con el objetivo del programa.

- e) Sostenibilidad/Continuidad. Sobre la base del análisis del diseño, organización y gestión, y resultados o desempeño del programa, la evaluación incorpora juicios respecto de la sostenibilidad de éste en términos de capacidades institucionales, así como la necesidad o no de su continuidad considerando la evolución del diagnóstico inicial y los resultados alcanzados.
- f) Conclusiones y Recomendaciones. Consiste en identificar las debilidades e insuficiencias que afectan los resultados del programa y realizar recomendaciones orientadas a mejorar el desempeño de éste, ya sea en aspectos institucionales-organizacionales, programáticos y/o de gestión (operativos).

### 1.2.2 Evaluación de Impacto<sup>26</sup>

La evaluación de impacto utiliza la mayoría de los conceptos que utiliza la línea EPG, organizándose según focos o ámbitos de evaluación relativamente similares. La gran diferencia es que las evaluaciones de impacto requieren de una mayor investigación en terreno, de la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria, del procesamiento y análisis de un conjunto mayor de antecedentes de los programas, y de la aplicación de modelos analíticos más complejos.

Un elemento metodológico central es separar de los beneficios observados, todos aquellos que provienen de factores externos al programa y que de todas maneras hubiesen ocurrido sin la ejecución de éste, como consecuencia de la evolución normal de las condiciones del entorno o de la acción de otros programas públicos o privados. En este sentido, no basta con cuantificar el impacto del programa sobre el grupo de beneficiarios comparando la situación "del antes versus el después", sino que se requiere comparar los resultados finales en los beneficiarios respecto de un grupo de no beneficiarios del programa, pero de características similares (grupo control)<sup>27</sup>.

Lo anterior hace que el desarrollo de una evaluación de impacto tome más tiempo y sea más caro. Es por esto que se utilizan en aquellos programas en que, debiendo presentar resultados intermedios o finales debido a sus años de ejecución, no fue posible concluir respecto de éstos en evaluaciones de la línea EPG anteriores, o bien no han sido evaluados y representan un volumen de recursos importante.

Dependiendo de los ámbitos evaluativos que se abordan en las evaluaciones de impacto, éstas se definen como Evaluación en Profundidad o Módulo de Evaluación de Impacto. La elección entre una u otra cobertura de evaluación depende de la complejidad del progra-

<sup>26</sup> Para mayor detalle de los aspectos de la evaluación aquí mencionados, ver Términos Técnicos de Referencia, en página web [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl), en Control de Gestión, Evaluación de Impacto.

<sup>27</sup> Un grupo de control es básicamente un segmento de no beneficiarios que son parte de la población objetivo, es decir, un grupo que comparte las características sociales, económicas, educacionales, etc. del grupo beneficiario. La única diferencia entre los individuos del grupo de control y los beneficiarios efectivos es que los primeros no han participado en el programa.

ma, de los antecedentes evaluativos previos con los que se cuenta y de las necesidades de información.

### **1.2.2.1 Evaluación en Profundidad**

Las evaluaciones en profundidad tienen por objeto integrar la evaluación de los resultados de los programas de acuerdo a sus objetivos (eficacia), considerando los beneficios de corto, mediano y largo plazo (impacto) según corresponda, con la evaluación de eficiencia y economía en el uso de los recursos y, adicionalmente, con los aspectos relativos a la gestión de los procesos internos de los programas. Los aspectos que comprende una Evaluación en Profundidad son los siguientes:

- a) Organización y gestión. Consiste en el análisis de los principales aspectos institucionales-organizacionales y de gestión del programa.
- b) Resultados
  - i) Eficacia. Es el procesamiento y análisis de información cuantitativa y cualitativa que permite conocer si el programa ha logrado sus resultados, para cada uno de los componentes. Comprende el desarrollo y aplicación de las metodologías de recolección y procesamiento de la información, necesaria para verificar si el programa ha logrado los resultados esperados en sus diferentes ámbitos de control, es decir, productos, resultados intermedios y finales o impacto.
  - ii) Eficiencia y economía. Consiste en la evaluación del uso y administración de los recursos disponibles.
- c) Mediciones globales del desempeño. Consiste en relacionar los resultados de eficacia alcanzados con aquellos antecedentes de costos incurridos. Además, comprende la identificación y análisis de externalidades positivas y negativas que puedan derivar de la ejecución del programa.
- d) Conclusiones y recomendaciones. Comprende la identificación sintética de los logros y de las debilidades e insuficiencias que afectan los resultados del programa, así como también de las recomendaciones para mejorar el desempeño de éste en los diferentes ámbitos de la evaluación.

### **1.2.2.2 Módulo de Impacto**

El Módulo de Impacto se centra en evaluar la eficacia de un programa - es decir el logro de los resultados, tanto a nivel de productos como resultados intermedios y finales en los beneficiarios- y sus principales aspectos de eficiencia y uso de recursos. La cobertura de este método de evaluación es la misma que la definida para la Evaluación en Profundidad, con la sola excepción que no investiga en detalle los aspectos de organización y gestión del programa. Debido a lo anterior, en aquellos aspectos similares son también similares los elementos metodológicos que utiliza.

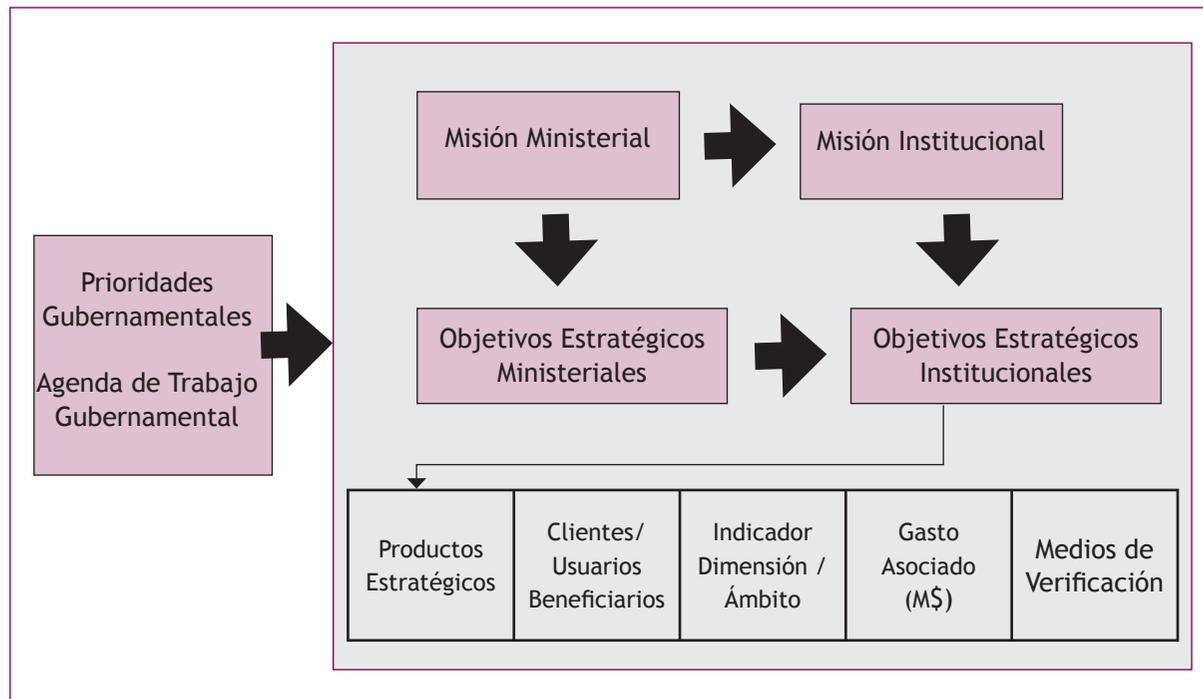
Al constituir un subconjunto de una Evaluación en Profundidad, la evaluación Módulo de Impacto toma un tiempo relativamente menor que la primera y a su vez es de menor costo.

### 1.2.3 Evaluación Comprehensive del Gasto<sup>28</sup>

La Evaluación Comprehensive del Gasto es una evaluación de cobertura institucional, como tal tiene por objetivo evaluar el diseño institucional, la gestión de los procesos claves, y los resultados y uso de recursos en la provisión de los productos estratégicos (bienes y servicios). Utiliza como información base las prioridades gubernamentales, las definiciones estratégicas institucionales (ver recuadro 3), las estadísticas de los beneficiarios/usuarios/clientes respecto de cada uno de los productos estratégicos, los indicadores que dan cuenta del desempeño de éstos, y los gastos asociados a la provisión de dichos productos.

La información base señalada se incorpora en una matriz (ver recuadro 11) a partir de la cual se evalúan los aspectos recién mencionados y que se describen con más detalle a continuación.

**Recuadro 11**  
**Matriz de Evaluación Comprehensive del Gasto**



- a) Diseño institucional. Considera evaluar la consistencia entre las prioridades gubernamentales, la misión, los objetivos estratégicos, los productos estratégicos (oferta de bienes y servicios) y sus beneficiarios. De igual modo, sobre la base de lo anterior

<sup>28</sup> Ver página web [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl) en Control de Gestión, Evaluación Comprehensive del Gasto.

se evalúa la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre las unidades de trabajo que componen una institución o servicios público.

- b) **Gestión institucional.** Los aspectos evaluados en este ámbito corresponden a la capacidad institucional (profesional, tecnológica, organizacional, etc.) y mecanismos o procedimientos de gestión, tales como: mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades; mecanismos de asignación, transferencias de recursos y modalidades de pago; mecanismos de auditoría, rendición de cuentas y transparencia en el uso de recursos; actividades e instrumentos de monitoreo y evaluación, y; criterios de focalización y/o selección de beneficiarios.
- c) **Resultados y uso de recursos.** Consiste en la evaluación de los resultados de productos y subproductos estratégicos, considerando los ámbitos de control y dimensiones del desempeño definidos para los indicadores de desempeño (ver punto II) vinculando estos resultados con los recursos asignados para la provisión de estos beneficios (costo-efectividad).

### **1.3 Marco Institucional, Actores Involucrados y Funciones**

#### **1.3.1 Marco Institucional**

Desde la creación de las diferentes iniciativas de evaluación éstas han formado parte de Protocolos de Acuerdo firmados entre el Congreso Nacional y el Ministerio de Hacienda con motivo de la aprobación de la Ley de Presupuestos de cada año. Adicionalmente, a partir del año 2004 se establece por ley la obligatoriedad para el Ministerio de Hacienda de efectuar evaluaciones a aquellos programas incluidos en los presupuestos de los servicios públicos<sup>21</sup>.

#### **1.3.2 Actores y Funciones**

- a) **Comité Interministerial.** El Programa de Evaluación cuenta con un Comité Interministerial, el que tiene por objeto asegurar que el desarrollo de las evaluaciones sea consistente con las políticas gubernamentales, que las conclusiones que surjan de este proceso sean conocidas por las instituciones que lo conforman, que se disponga de los apoyos técnicos y coordinaciones necesarias para el buen desarrollo del mismo, incluidas la selección de programas y la selección de consultores. Este comité está conformado por un representante del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos, siendo presidido por esta última cartera.
- b) **Ministerio de Hacienda.** En todas las líneas de evaluación, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda tiene la responsabilidad respecto de la ejecución de las evaluaciones y de las actividades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. Corresponde a esta institución definir los diseños metodológicos y operativos; la provisión de recursos para su funcionamiento; la administración de su operación; el análisis y aprobación de los informes de avance y final comunicando al equipo evaluador las observaciones técnicas que correspondan<sup>29</sup>; la recepción y envío de los

---

<sup>29</sup> Incluye las observaciones y comentarios técnicos provenientes de la revisión de los informes por parte de la institución evaluada.

informes de evaluación a las instancias respectivas (Ejecutivo y Congreso Nacional); la integración de los resultados de la evaluación al ciclo presupuestario; y la elaboración y seguimiento de compromisos institucionales derivados de las evaluaciones.

- c) **Evaluadores.** En el caso de la EPG se trabaja con paneles evaluadores constituidos por tres profesionales seleccionados por concurso público. En los casos de Evaluación de Impacto y Evaluación Comprehensiva del Gasto, debido a su mayor complejidad y por tanto necesidad de organización técnica y administrativa del equipo evaluador, se trabaja con universidades o consultoras privadas, también seleccionadas a través de procesos de concurso público. En ambos casos estas instancias tienen la responsabilidad de efectuar las evaluaciones técnicas de acuerdo a los procedimientos definidos por la Dirección de Presupuestos.
- d) **Instituciones Evaluadas.** Las instituciones responsables de los programas evaluados o la(s) institución(es) evaluada(s) se incorporan al proceso a través de las siguientes actividades:
  - i) Proveer de un conjunto de información del programa para su entrega al equipo evaluador al inicio del proceso, y de cualquier otra información disponible y necesaria durante la evaluación.
  - ii) En el caso de EPG, elaborar la matriz de marco lógico preliminar para su entrega al panel evaluador como información base. En el caso de la Evaluación Comprehensiva del Gasto elaborar la matriz preliminar de evaluación<sup>30</sup>.
  - iii) Participar en todas aquellas reuniones que soliciten los evaluadores y la Dirección de Presupuestos, para analizar aspectos específicos durante la evaluación.
  - iv) Analizar y emitir comentarios a los informes intermedios y finales de la evaluación, los que son entregados a los evaluadores a través de la Dirección de Presupuestos.
  - v) En base a los resultados de la evaluación elaborar una respuesta institucional.
  - vi) A partir del año 2000, participar en el proceso de fijación de compromisos institucionales de mejoramiento de los programas sobre la base de las recomendaciones de la evaluación (ver punto III. .4.1).
  - vii) Informar del cumplimiento de los compromisos institucionales en los procesos de seguimiento que para estos efectos se establezcan.
- e) **Congreso Nacional.** El Congreso recepciona los reportes de las evaluaciones para su información y uso en el marco de sus atribuciones.

---

<sup>30</sup> El carácter de preliminar se debe a que la matriz puede ser mejorada durante el proceso de evaluación por parte de los evaluadores, con el objeto de reflejar de la mejor forma lo que es el programa y cómo deben ser medidos sus resultados.

## **1.4 Recomendaciones y Seguimiento**

### **1.4.1 Evaluación de Programas**

Como ya se señalara, la evaluación de cada programa incorpora como etapa final la presentación de recomendaciones según las debilidades o insuficiencias identificadas en el proceso de evaluación.

Estas recomendaciones pueden tomar las siguientes formas:

- a) Eliminar el programa porque ya no se justifica o justificándose sus componentes no contribuyen al logro del propósito y por tanto del fin.
- b) Eliminar componentes porque ya no se justifican o justificándose no contribuyen al logro del propósito y por tanto del fin.
- c) Modificar significativamente componentes para adecuarse a cambios en el diagnóstico (justificación inicial) o para cumplir de un mejor modo el logro del propósito y fin.
- d) Modificaciones menores de los componentes (modificación de actividades) para adecuarse a cambios en el diagnóstico (justificación inicial) o para un mejor cumplimiento del logro del propósito y fin.
- e) Agregar componentes nuevos para sustituir componentes eliminados o por incorporación de un nuevo objetivo específico (objetivo del componente) que permita de mejor forma el cumplimiento del propósito y fin.
- f) Independiente o complementariamente con lo anterior, introducir modificaciones en aspectos de institucionalidad, gestión u organización con el objeto de mejorar el logro del propósito y fin.

En la práctica, desde el punto de vista de los recursos, las recomendaciones pueden ser incorporadas en el marco de los recursos disponibles en el programa, en algunos casos sustituyendo componentes y/o actividades, en otros con ahorros derivados de ganancias de eficiencia en la ejecución de algunos de ellos. En este caso se busca mejorar el desempeño de los recursos ya asignados al programa. Si las situaciones señaladas no son posibles considerando el funcionamiento del programa y el carácter de las recomendaciones, entonces su incorporación estará supeditada a la disponibilidad de recursos adicionales.

No obstante lo anterior, es necesario tener en cuenta que las recomendaciones también pueden ser incorporadas con recursos asignados a la institución o ministerio, más allá de los recursos asignados directamente al programa. En estos casos se requiere de una revisión más amplia de disponibilidades financieras y uso de recursos, acción que está fuera de las posibilidades de un panel evaluador. Así, lo que señale la evaluación en esta materia no es conclusivo sino una propuesta inicial para su análisis.

A partir del año 2000, las recomendaciones formuladas por los evaluadores son analizadas en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en conjunto con la institución

responsable del programa, con el objeto de precisar como y cuando serán incorporadas, identificar los espacios institucionales involucrados (institución, ministerio, otras instituciones públicas), y posibles restricciones legales y de recursos<sup>31</sup>. El producto final es establecer, formalmente, compromisos institucionales de incorporación de recomendaciones en cada uno de los programas de evaluación. Dichos compromisos constituyen la base del seguimiento del desempeño de los programas.

El seguimiento es una etapa que busca recoger información de cómo las recomendaciones han sido efectivamente incorporadas y cómo ha evolucionado el desempeño del programa, antecedentes que deben enriquecer el análisis de asignación de recursos públicos. Por otra parte, el seguimiento busca ser un espacio de reflexión y análisis de los cambios y no una actividad simplemente administrativa. Teniendo presente esos aspectos se han definido dos momentos de seguimiento, oportunos al ciclo presupuestario. El primero comprende hasta el 31 de diciembre de cada año, antecedentes que son incorporados por la institución en el BGI (ver punto VI), y el segundo junto con la presentación de la propuesta de presupuesto por parte de cada servicio público, lo que ocurre en el mes de julio.

Paralelamente, desde el año 2001 se está avanzando en perfeccionar los indicadores de desempeño de los programas evaluados, con el objeto de analizar su evolución a través de un seguimiento más permanente e incorporación de aquellos más relevantes como información complementaria al Proyecto de Presupuestos de cada año y posterior ley (ver punto II.1.5).

#### **1.4.2 Evaluación Comprehensiva del Gasto**

En el caso de la Evaluación Comprehensiva del Gasto también se ha establecido la exigencia de presentación de recomendaciones. El proceso de formulación de compromisos institucionales de acuerdo al análisis de las recomendaciones efectuadas en las evaluaciones, así como el seguimiento de su cumplimiento, sigue los mismos lineamientos que lo definido para las evaluaciones de programas.

---

<sup>31</sup> El proceso de análisis de recomendaciones con las instituciones se inició en el año 1999, no obstante en ese año éste fue parcial y no se establecieron compromisos formales con las instituciones.

## **1.5 Diseño Operativo**

El diseño operativo comprende ocho etapas las que se presentan en el recuadro 12 y que se describen a continuación.

- i) Selección de programas o instituciones. El proceso de evaluación se inicia con la selección de los programas o instituciones, dependiendo de si es evaluación de programas o evaluación institucional (comprehensiva del gasto). La selección se efectúa con la participación del Congreso Nacional sobre la base de una propuesta presentada por el Ministerio de Hacienda. A su vez esta propuesta se elabora teniendo en consideración las demandas de información provenientes de las instituciones que conforman el Comité Interministerial, incluido el Ministerio de Hacienda<sup>32</sup>.
- ii) Selección de consultores o empresas. Una vez efectuada la selección de los programas e instituciones se realiza la selección de consultores o empresas según corresponda, a través de un concurso público. En el caso de la EPG se conforman los paneles evaluadores.
- iii) Preparación de antecedentes. Paralelamente a la selección de los evaluadores se informa del inicio del proceso de evaluación a las instituciones objeto de evaluación, y se les solicita la preparación de antecedentes, información base para efectuar la evaluación.
- iv) Capacitación y preparación de marcos. En el caso de la EPG, previo al inicio de las evaluaciones se capacita en la metodología de evaluación y en los elementos básicos de marco lógico, tanto a los evaluadores que conforman el panel como a los profesionales que se desempeñan en las unidades responsables de los programas. Con estos últimos se inicia la preparación preliminar de estos marcos en cada uno de los programas. En el caso de las Evaluaciones de Impacto y Comprehensiva del Gasto se socializan los elementos metodológicos básicos que utilizarán las evaluaciones y respecto de esta última se prepara el marco preliminar de evaluación.
- v) Evaluación. Se inicia la evaluación teniendo como base los antecedentes disponibles. La etapa de ejecución de la evaluación contempla la entrega de informes de avance e informe final, los que son comentados por la institución objeto de evaluación y la Dirección de Presupuestos. La duración de las evaluaciones es de 4 meses en el caso de EPG, entre 6 y 8 en el caso de Evaluación de Impacto y entre 7 y 10 en Evaluación Comprehensiva.

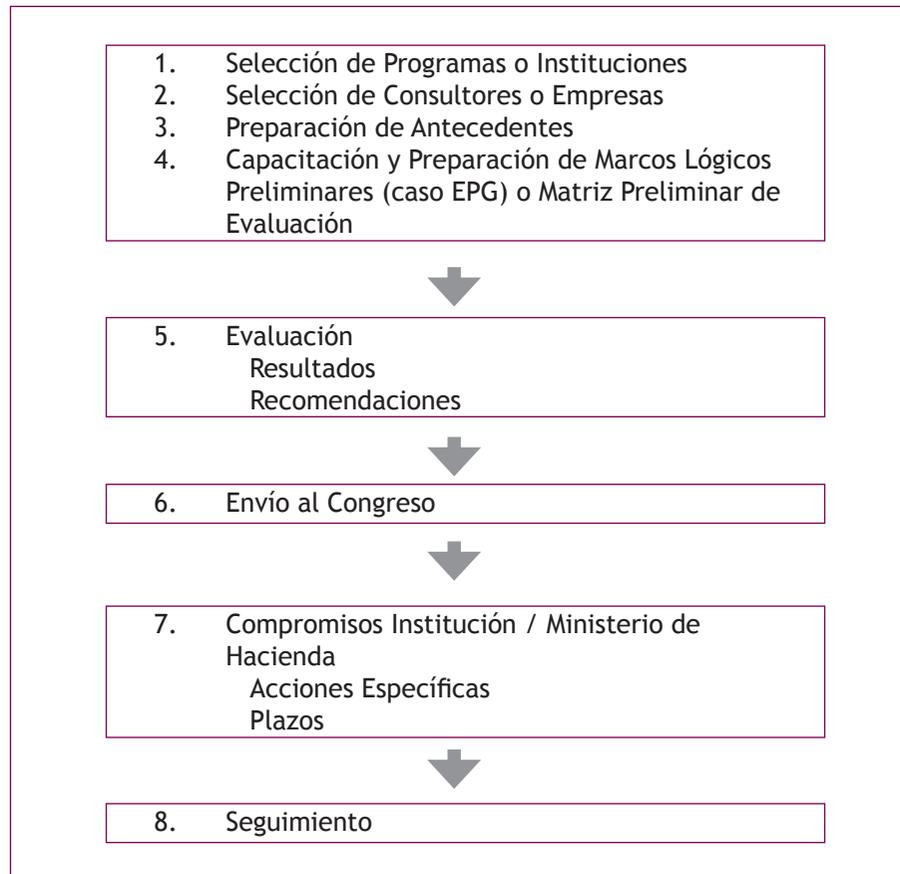
---

<sup>32</sup> El proceso de selección de programas a evaluar cada año considera los elementos o aspectos que se detallan:

- i) antecedentes de desempeño de los programas de que dispone la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, con motivo de sus funciones, tanto presupuestarias como de control de gestión.
  - ii) situación de los programas respecto de si han sido objeto de evaluación en el marco del Programa de Evaluación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda u otros procesos de evaluación, y su año de ocurrencia.
  - iii) horizonte de ejecución de los programas y su prioridad programática.
  - iv) sugerencias del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) y Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), ambos miembros del Comité Interministerial del programa.
  - v) sugerencias surgidas en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos y las Subcomisiones de Presupuestos durante el proceso de tramitación del Proyecto de Ley de Presupuestos en el Congreso.
- Considerando el conjunto de aspectos y elementos descritos la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda elabora una propuesta de programas a evaluar. Dicha propuesta es analizada con los miembros de la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional, en el marco de la elaboración del Protocolo de Acuerdo que acompaña a la aprobación del Proyecto de Ley de Presupuesto, acordándose el listado de programas definitivo el que pasa a formar parte del Protocolo señalado.

- vi) Envío al Congreso. Se envía oficialmente al Congreso Nacional el informe final de las evaluaciones efectuadas, un informe ejecutivo preparado por la Dirección de Presupuestos en base al informe final, y los comentarios finales a la evaluación por parte de la institución objeto de evaluación (respuesta institucional).
- vii) Formalización de compromisos. Sobre la base de las recomendaciones efectuadas por los evaluadores se definen compromisos entre la institución objeto de evaluación y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
- viii) Seguimiento. El seguimiento de los compromisos institucionales en relación con las recomendaciones se efectúa al 31 de diciembre y al 30 de junio de cada año.

### Recuadro 12 Diseño Operativo



#### 1.6 Integración al Ciclo Presupuestario

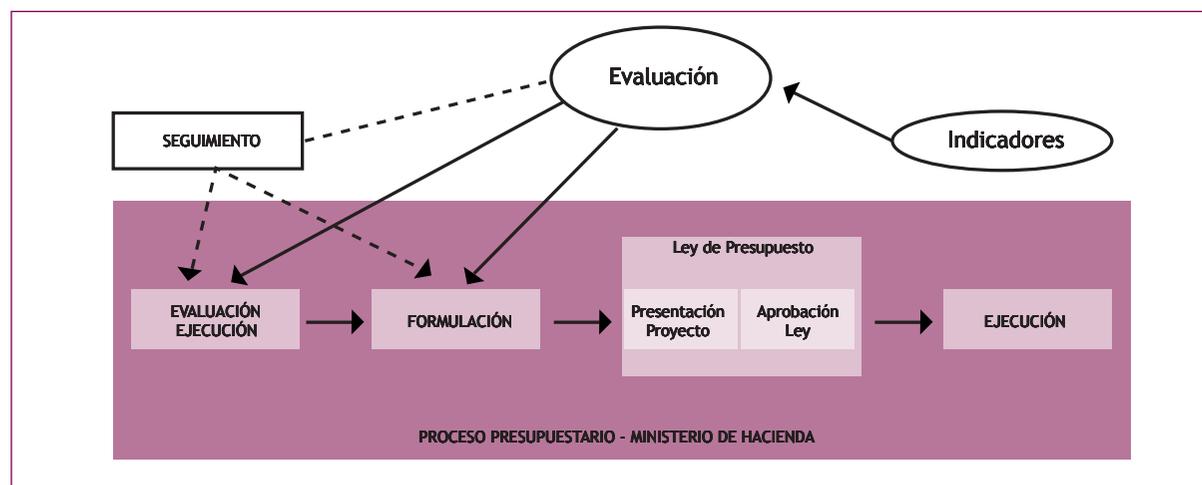
Al igual que en el caso de los indicadores de desempeño, el objetivo de la evaluación en relación a la asignación de recursos no necesariamente implica una relación mecánica e inmediata de asignar más o menos recursos dependiendo de los resultados de la evaluación en el

período. En algunos casos de programas con resultados insuficientes, con el fin de no perjudicar a los beneficiarios con reducciones significativas del presupuesto, es mejor fijar condiciones que propicien o exijan un mejor desempeño, condiciones que pueden ser establecidas en la propia Ley de Presupuestos o en el proceso de definición de compromisos institucionales de mejoramiento ya descrito. De este modo, con posterioridad, se podrá revisar la decisión en base al desempeño observado después de la introducción de los cambios recomendados. Por otra parte, programas que presentan buen desempeño pueden no requerir de recursos adicionales si su oferta cubre satisfactoriamente las necesidades, o bien los recursos ya asignados pueden considerarse adecuados en relación con otras prioridades. En estos últimos casos los resultados de las evaluaciones pueden ser utilizados para justificar la continuidad de las asignaciones de recursos. Por las razones antes mencionadas, los resultados de las evaluaciones deben ser utilizados con prudencia, y en el marco de las políticas y directrices que orientan el proceso de toma de decisiones de asignación de recursos públicos.

En el caso de la Evaluación Comprehensiva del Gasto, debido a que su objeto de evaluación comprende al conjunto de programas y acciones de una institución, la integración al presupuesto no difiere de lo recién señalado.

La integración al ciclo presupuestario se concreta a través de los procesos de análisis de los resultados de las evaluaciones y cumplimiento de recomendaciones en el proceso de formulación del presupuesto, como se presenta en la siguiente figura.

**Figura 4**  
**Integración al Ciclo Presupuestario**



A partir del año 2000 los resultados finales de las evaluaciones, tanto de programas como comprehensiva o institucional, son analizados en reuniones con el Director de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, en las que participan los analistas correspondientes de la División de Control de Gestión y de los Sectores Presupuestarios de la Dirección. Tales antecedentes sirven de base para orientar y fundamentar decisiones en relación con el siguiente proceso de formulación de presupuestos, afectando directamente estas asignaciones o dando lugar a modificaciones en los contenidos de los programas que éstas financian.

Además, los informes finales de las evaluaciones son enviados a la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso, acompañados de informes de síntesis y de las respuestas institucionales a los resultados de la evaluación. Estos dos últimos documentos también forman parte de los reportes anexos al Proyecto de Ley de Presupuestos.

Finalmente, a partir del año 2001 la información de resultados de las evaluaciones y del seguimiento de los compromisos institucionales, con el avance de las acciones realizadas para su cumplimiento, también es utilizada en la etapa de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria ya señalada (ver recuadro 4) y enviada al Congreso.

## 2. Balance de la Experiencia. Principales Avances y Aprendizajes

### 2.1 Sistemática de la Experiencia

Durante los nueve años de desarrollo de la EPG se han mantenido los principios básicos sobre los cuales fue creada esta iniciativa, constituyéndose éstos en ejes orientadores de las revisiones y cambios introducidos para su mejoramiento, y base para el diseño de la segunda y tercera línea de evaluación, correspondiente a Evaluación de Impacto y Evaluación Comprehensiva del Gasto. A su vez, estas dos líneas de evaluación, iniciadas en los años 2001 y 2002 respectivamente, han continuado su aplicación cada año. Todo lo anterior ha permitido dar estabilidad al Programa de Evaluación fortaleciendo su desarrollo.

### 2.2 Efectividad

El desarrollo de evaluaciones a cargo de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha completado ya ocho años de existencia. Incluyendo el ciclo 2005 se cubre un total de 188 programas públicos y 19 instituciones<sup>33</sup> (ver cuadro 11).

**Cuadro 11**  
**Evaluaciones 1997 - 2005**  
**(Número)**

	1997-99	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Evaluación Programas Gubernamentales (EPG)	80	20	18	14	13	13	14	172
Evaluaciones de Impacto (EI)			2	4	4	4	(2)	16
Evaluaciones Comprehensivas del Gasto (ECG)								
- N° de evaluaciones				1	2	2	(1)	6
- N° de instituciones				8	2	4	5	19
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>194</b>

( ) Evaluaciones en proceso

Por otra parte, en los procesos correspondientes a los años 2001-2005, con el objeto de actualizar juicios evaluativos o profundizar en éstos, se han incorporado 22 programas evaluados con anterioridad, 10 de estos casos corresponden a evaluaciones de impacto.

<sup>33</sup> Se encuentran en proceso 2 evaluaciones de impacto de programas y una evaluación comprehensiva que comprende a 5 instituciones, las que se vinculan con el Ministerio de Agricultura a través del financiamiento por parte de éste de acciones de innovación.

El total de recursos anualmente invertidos en los programas evaluados alcanza a alrededor de \$2.025, 1 miles de millones (ver cuadro 12), lo que representa una cobertura del 61% del total del presupuesto<sup>34</sup>.

**Cuadro 12**  
**Evaluaciones de Programas 1997 - 2005**

Funciones	Total Acumulado 1997 - 2005 (millones de \$ 2005)	Porcentaje %
Servicios Públicos Generales	36.327	1,8%
Defensa	1.090	0,1%
Orden Público y Seguridad	14.324	0,7%
Asuntos Económicos	492.321	24,3%
Protección del Medio Ambiente	23.304	1,2%
Vivienda y Servicios Comunitarios	65.601	3,2%
Salud	370.908	18,3%
Actividades Recreativas, Cultura y Religión	26.972	1,3%
Educación	304.062	15,0%
Protección Social	690.272	34,1 %
<b>TOTAL</b>	<b>2.025.180</b>	<b>100,0%</b>

Notas: Clasificación de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto, Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda. Se considera el presupuesto del programa en el año en que fue evaluado. Los programas reevaluados concideran el presupuesto del año de la última evaluación.

En relación a las evaluaciones institucionales efectuadas a través de la línea de Evaluación Comprehensiva del Gasto, los recursos anuales involucrados en los servicios públicos evaluados en el período 2002- 2005 alcanzan a \$370 mil millones (ver cuadro 13), lo que representa un 4% del total del presupuesto<sup>35</sup>.

**Cuadro 13**  
**Evaluaciones Comprehensivas 2002 - 2005**

Funciones	Total Acumulado 2002 - 2005 (millones de \$ 2005)	Porcentaje %
Asuntos Económicos	286.546	77,4%
Protección del Medio Ambiente	23.103	6,2%
Protección Social	60.391	16,3%
<b>TOTAL</b>	<b>370.040</b>	<b>100,0%</b>

Notas: Clasificación de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto, Estadísticas de las Finanzas Públicas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda. Se considera el presupuesto del año en que se efectuó la evaluación.

<sup>34</sup> Total del Presupuesto posible de evaluar a través de las metodologías de evaluación de programas. La estimación del indicador de cobertura efectuada en el año 2005 fue calculada considerando una identificación más completa del presupuesto evaluable correspondiente al Sector salud. Esta precisión metodológica hace que el indicador disminuya respecto de anteriores estimaciones.

<sup>35</sup> Total del presupuesto de instituciones susceptibles de ser evaluadas con esta metodología.

Cabe señalar que considerando las diferentes necesidades de evaluación, los costos de cada una de las líneas aplicadas, los demás instrumentos evaluativos del sistema de control de gestión, en particular los indicadores de desempeño, y los recursos que se han dispuesto para estos efectos en el país, la combinación entre las diferentes líneas de evaluación se considera adecuada.

### 2.3 Desarrollo Institucional

- a) Se han mantenido los Protocolos de Acuerdo con el Congreso y adicionalmente, a través de la Ley N° 19.896<sup>21</sup> se estableció la obligatoriedad legal de efectuar evaluaciones de programas de servicios públicos, elaborándose ese mismo año un reglamento para la operación del Programa de Evaluación.
- b) Se ha fortalecido la función de evaluación de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, a través de la creación formal, en el año 2000, de una unidad técnica responsable de sus actividades, la División de Control de Gestión, y de la incorporación de esta área de trabajo en las definiciones estratégicas institucionales de la Dirección. La División a cargo fue creada con dependencia directa del Director de Presupuestos.
- c) Se han consolidado procedimientos de trabajo y de coordinación tanto con las instituciones evaluadas como evaluadores, los que mayoritariamente son bien calificados<sup>36</sup>. Además en materia de selección de evaluadores externos se han desarrollado los procesos que garanticen una debida competencia de evaluadores externos a través de concursos públicos<sup>37</sup>, participando en la selección, el caso de las EPG, las 3 instituciones que conforman el Comité Interministerial.
- d) Se ha fortalecido la función de evaluación de los propios procesos y resultados de la evaluación, estableciéndose mecanismos regulares de revisión de los procesos técnicos y operativos que caracterizan la aplicación de cada una de las líneas de evaluación, y la revisión de los efectos de las evaluaciones en la gestión y procesos de toma de decisiones de asignación de recursos<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> En los procesos 2003-2005 sobre el 85% de instituciones responsables de programas evaluados a través de línea EPG califican como muy bueno o bueno el apoyo operativo y técnico entregado por la División. De igual modo, sobre el 85% de los consultores que han participado en las EPG señalan tal calificación. Finalmente, las evaluaciones efectuadas a los procesos de evaluación correspondientes a la línea de impacto y comprehensiva muestran similares resultados. Fuente: Encuesta Procesos de Evaluación 2003-2004. DIPRES

<sup>37</sup> En el caso de la EPG la constitución de los paneles de evaluación evolucionó desde una con participación de evaluadores institucionales -profesionales de los Ministerios de Planificación, Secretaría General de la Presidencia y de Hacienda- en el año 1997 a otra conformada exclusivamente por consultores externos a partir del año 1998. En el caso de las evaluaciones de impacto se ha pasado desde licitaciones privadas en el año 2002 a licitaciones públicas a partir del año 2003 (con la excepción de un caso que fue declarado desierto efectuándose a continuación una licitación privada) y en la Evaluación Comprehensiva del Gasto desde paneles evaluadores a licitaciones públicas.

Por otra parte, en el período 2000-2005 los concursos públicos para desarrollar la línea EPG presentan una relación de consultores participantes respecto de los seleccionados en el rango de 4,1 a 5,1, con un promedio de 4,8 participantes por consultor seleccionado. De igual forma, los concursos públicos de las evaluaciones de impacto en los años 2003-2005 presentan una relación de empresas postulantes respecto de empresas seleccionados en el rango de 4 a 11, con un promedio de 7,9 empresas participantes por empresa seleccionada. Mientras, las evaluaciones comprehensivas del gasto en el mismo período presentan una relación en el rango de 8 a 11 con un promedio de 9,4 empresas postulantes por empresa seleccionada.

<sup>38</sup> Los mecanismos regulares de evaluación consisten en i) encuestas de opinión aplicadas cada año a los encargados institucionales de los programas evaluados y a los evaluadores, respecto de procesos técnicos y operativos, ii) encuestas de opinión aplicadas bianualmente a directivos responsables de los procesos de toma de decisiones, incluyendo a los responsables de los programas evaluados, respecto de los efectos y usos de las evaluaciones en las instituciones. Además, durante el año 2004 se solicitó al Banco Mundial que efectuara una evaluación de impacto a las líneas de evaluación de programas.

## **2.4 Calidad**

### **2.4.1 Pertinencia de los Temas Cubiertos por las Evaluaciones y Consolidación de la Metodología**

La pertinencia de los temas cubiertos por las evaluaciones y las metodologías de las diferentes líneas de evaluación son consideradas apropiadas por los diferentes actores involucrados y también por actores externos. En efecto, las instituciones responsables de programas evaluados y los evaluadores de programas califican positivamente la pertinencia de los temas incluidos en los formatos proporcionados<sup>39</sup>. En particular en el proceso 2005 de la línea EPG, los actores mencionados califican la pertinencia de los temas con notas de 3,9 y 4,2 respectivamente, en la escala de 1 a 5. Por otra parte, en los procesos 2003-2004 de las evaluaciones de impacto y comprehensiva del gasto, este ámbito presenta notas promedio en el rango de 4 y 4,1 de la misma escala, resultados considerados más que satisfactorios considerando que son líneas relativamente más nuevas<sup>40</sup>. Finalmente, la evaluación efectuada por el Banco Mundial destaca también positivamente estos aspectos (ver recuadro 18).

#### **2.4.1.1 Evaluación de Programas Gubernamentales**

Particularmente, en los años 2000-2001 se introdujeron cambios precisando ámbitos y alcances de la evaluación<sup>41</sup>. Posteriormente, se han efectuado modificaciones menores con el objeto de enfatizar aspectos evaluativos; incorporar el análisis de pertinencia de un enfoque de género en los programas, y; efectuar un vínculo más preciso con definiciones estratégicas de las instituciones. Todos los cambios se han traducido en modificaciones de los formatos y orientaciones técnicas a los paneles de evaluación.

La consolidación de los elementos básicos de la metodología ha permitido que éstos sean incorporados en un formato estándar para la presentación a financiamiento de iniciativas nuevas, ampliaciones o reformulaciones sustantivas de programas existentes (ver punto IV).

#### **2.4.1.2 Evaluación de Impacto**

En el caso de la línea de Evaluación de Impacto, requiriéndose una metodología más rigurosa, ésta ha sido desarrollada y aplicada en cada caso de acuerdo a la naturaleza de los programas y factibilidad de disponer de la información inicial referida a los programas. En particular esto ha determinado la pertinencia o factibilidad de construir grupos de control, así como también de disponer de líneas bases que reflejen adecuadamente las características de los beneficiarios previo a la ejecución del programa.

---

<sup>39</sup> En el período 2000-2005 las instituciones responsables de programas evaluados y los evaluadores de programas califican la pertinencia de los temas abordados en los formatos de evaluación de la línea EPG con notas en el rango de 3,9 a 4,4 en la escala de 1 a 5. Fuente: Encuestas Procesos de Evaluación EPG 2000-2005. DIPRES.

<sup>40</sup> Se utilizan las notas promedio de ambos años debido al menor número de observaciones. Específicamente, en el caso de las evaluaciones de impacto las contrapartes institucionales y evaluadores califican la pertinencia de los temas abordados en los formatos de evaluación con nota de 4 y 4,4. Por otra parte, en el caso de las evaluaciones comprehensivas del gasto las calificaciones son de 4,2 y 3,9 respectivamente, en la escala de 1 a 5. Fuente: Encuestas Procesos de Evaluación de Impacto y Comprehensiva del Gasto 2003-2004. DIPRES.

<sup>41</sup> Ver Guzmán (2001b).

A partir de la experiencia adquirida se han precisado y ordenado elementos técnicos, facilitando el trabajo de las instituciones evaluadoras y la función de contraparte del Ministerio de Hacienda. Entre los cambios incorporados se ha avanzado en identificar el vínculo de los programas con las definiciones estratégicas institucionales, señalar más explícita y claramente las hipótesis a ser testeadas e incorporar el enfoque de género en el análisis evaluativo. Consecuentemente, los cambios se han introducido en los términos de referencia, y también en los formatos de informe de avance y final para facilitar la elaboración y revisión de éstos.

Adicionalmente, en ambas líneas (EPG e Impacto) se ha continuado enfatizando la elaboración de los indicadores, tanto con el fin de mejorar los sistemas de monitoreo interno en las instituciones como el seguimiento del desempeño desde el Ministerio de Hacienda. Es así como en la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos 2006 un 90% de los programas evaluados presentó indicadores de desempeño<sup>42</sup>.

Finalmente se ha continuado la serie de Notas Técnicas<sup>43</sup> iniciada el año 2001, documento que precisa y profundiza algunos tópicos y conceptos en el ámbito de la evaluación de programas (tanto EPG como Impacto), permitiendo uniformar criterios técnicos y definir ciertas convenciones para su aplicación en el desarrollo de las evaluaciones.

#### 2.4.2 Generación de Competencias en Evaluación

Un número importante de consultores ha participado en los paneles de evaluación de la línea EPG. Desde su creación hasta el proceso 2005, 84 panelistas han participado en dos o más procesos de evaluación. Por otra parte, se ha capacitado a 275 profesionales de instituciones objeto de evaluación, los que con posterioridad han participado en dicho proceso, permitiéndoles un espacio de reflexión y análisis del programa del que son responsables. De igual modo, como parte de las responsabilidades técnicas de la Dirección de Presupuestos en relación al desarrollo de la evaluación, se han realizado talleres con todos los evaluadores respecto de los aspectos metodológicos centrales que serán utilizados en las evaluaciones. Ambas acciones mayoritariamente han sido calificadas como positivas<sup>44</sup>.

En relación a las evaluaciones de impacto, incluyendo el proceso 2005 un 64% de ellas han sido contratadas a universidades<sup>45</sup>. En el caso de la línea de Evaluación Comprehensiva del Gasto, con posterioridad a la conformación de un panel de expertos en el año 2002, un 60% de ellas han sido contratadas a empresas consultoras y el resto a universidades. En el desarrollo de ambas líneas se ha mantenido un fluido y enriquecedor intercambio técnico y han sido bien evaluados los apoyos metodológicos entregados por la Dirección de Presupuestos<sup>46</sup>.

<sup>42</sup>Es el caso de 89 programas que han sido evaluados y que mantienen su asignación presupuestaria en el presupuesto 2006, corresponden a un 93% y 73% de los programas en la línea EPG y Evaluación de Impacto respectivamente.

<sup>43</sup> Ver página web [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl) en Control de Gestión, Publicaciones.

<sup>44</sup> En los procesos 2001-2005 el porcentaje de instituciones responsables de programas evaluados a través de la línea EPG que califican como muy bueno o bueno el proceso de capacitación en la metodología de evaluación presenta un rango entre 75% a 93%. Respecto de los evaluadores, el porcentaje de éstos que califica como muy bueno o bueno el apoyo técnico entregado presenta un rango entre 70% a 88% respectivamente. Fuente: Encuestas Proceso de Evaluación EPG años 2000-2005. DIPRES.

<sup>45</sup> Excepto la evaluación de impacto del "Programa de Evaluación de Programas de la DIPRES", la que fue encargada al Banco Mundial.

<sup>46</sup> En los procesos correspondientes a las evaluaciones de impacto y comprehensiva de los años 2003 y 2004 el 100% y 79% respectivamente, de las instituciones evaluadoras califican como bueno o muy bueno el apoyo metodológico entregado por la DIPRES. Fuente: Encuestas Proceso de Evaluación de Impacto y Evaluación Comprehensiva del Gasto años 2000-2004. DIPRES.

Adicionalmente, la evaluación como proceso de análisis ha mejorado las capacidades de evaluación de la mayoría de los equipos de profesionales a cargo de los programas evaluados. Antecedentes disponibles<sup>47</sup> muestran que el 75% de los encargados de programas y el 73% de los coordinadores ministeriales considera que dichas capacidades han mejorado en la mayoría o todo el equipo, como resultado de las evaluaciones efectuadas.

Lo recién señalado es una contribución al desarrollo de un capital humano especializado en programas públicos y evaluación, lo que a su vez hace posible continuar realizando y fortaleciendo esta función pública.

## **2.5 Retroalimentación en la Toma de Decisiones**

### **2.5.1 Calidad de las Recomendaciones**

Disponer de evaluaciones de mejor calidad técnica en los últimos años ha significado contar con recomendaciones más pertinentes, consistentes con los problemas y resultados obtenidos, identificando con más precisión los principales elementos técnicos a considerar en los cambios sugeridos. Esto ha permitido un mejor uso de la información, tanto en el proceso de asignación de recursos como en el proceso de definición de compromisos institucionales que derivan de las evaluaciones.

Ilustra lo anterior el hecho que entre los años 2000-2005, de un total de 118 programas evaluados<sup>48</sup>, incluyendo 24 programas evaluados a través de la línea de impacto, un 24% ha debido realizar un rediseño sustantivo del programa, un 38% ha debido realizar modificaciones importantes en el diseño de componentes y/o procesos de gestión interna, un 24% ha debido realizar ajustes menores con el objeto de perfeccionar sus sistemas de información, monitoreo u otros procesos administrativos. Por otra parte, en un 5% se ha recomendado una reubicación institucional, mientras que un 9% ha debido finalizar en consideración a sus resultados y/o a que sus objetivos ya no responden adecuadamente a las nuevas necesidades y/o han debido ser absorbidos a la función institucional (ver recuadro 13).

---

<sup>47</sup> Encuesta "Efectos y Usos de las Evaluaciones de Programas en los Servicios Públicos. Dirección de Presupuestos Julio 2004.

<sup>48</sup> El número de programas evaluados no coincide con el número de evaluaciones (Cuadro 11) debido a que una evaluación puede incluir más de un programa evaluado.

**Recuadro 13**  
**Recomendaciones- Implicancias Programas**  
**Evaluados Años 2000 - 2005 (EPG e Impacto)**

Categorías de Efectos	Porcentaje de Programas
<p>1.- Ajustes Menores</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren de ajustes menores, tales como el perfeccionamiento de sus sistemas de información, monitoreo y seguimiento; precisión de algunos aspectos de diseño y/o ajustes a procesos administrativos o de gestión interna.</p>	24%
<p>2.- Modificaciones Importantes en el Diseño de Componentes y/o Procesos de Gestión Interna</p> <p>Considera programas evaluados que requieren incorporar modificaciones, ya sea en el diseño de alguno de sus componentes y/o actividades, o en sus procesos de gestión interna. Entre las más importantes se encuentran: la revisión de criterios de focalización u otros instrumentos metodológicos; el diseño e implementación de sistemas de información que permitan un mejor seguimiento y monitoreo de sus resultados, el perfeccionamiento de la coordinación interna y/o externa con actores institucionales involucrados y; el mejoramiento de procesos administrativos en relación al traspaso de recursos financieros.</p>	38%
<p>3.- Rediseño Sustantivo del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren reformulaciones o reestructuraciones profundas tanto en el diseño del programa como en sus procesos de gestión interna, estructura organizacional o completar aspectos sustantivos del diseño necesarios para lograr los objetivos.</p>	24%
<p>4.- Reubicación Institucional</p> <p>Considera programas evaluados que requieren cambio de dependencia institucional en atención a sus objetivos.</p>	5%
<p>5.- Finalización del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que en atención a sus resultados no mantienen sus asignaciones presupuestarias; o que finalizan su período de ejecución comprometido, y en consideración a sus resultados y/o permanencia del problema que dio origen al programa no se justifica extenderlo por otro período; o requiere modificaciones tan sustantivas que equivalen al reemplazo íntegro del programa o su absorción a la función institucional.</p>	9%
<b>TOTAL PROGRAMAS (118)</b>	<b>100%</b>

En el caso de la Evaluación Comprehensiva del Gasto, entre los años 2002-2004, de un total de 14 instituciones, un 72 % de ellas ha debido introducir modificaciones importantes en el diseño o gestión interna, mientras que un 21% ha tenido como efectos ajustes menores principalmente en definiciones estratégicas y sistemas de información y seguimiento (ver recuadro 14)

**Recuadro 14**  
**Recomendaciones - Implicancias Instituciones Evaluadas**  
**Evaluación Comprehensiva del Gasto años 2002 y 2004**

Categorías de Efectos	Porcentaje de Programas
1.- Ajustes Menores Considera instituciones que requieren de ajustes de grado menor, tales como el perfeccionamiento de sus definiciones estratégicas, de sus sistemas de información, monitoreo y seguimiento y de la medición de sus resultados.	21%
2.- Modificaciones Importantes en el Diseño o Gestión Interna Considera instituciones que requieren incorporar modificaciones, ya sea en el diseño de parte de su estructura organizacional, algunas de sus definiciones estratégicas y/o en su gestión interna (revisión de procesos claves tales como asignación y transferencia de recursos, incentivos y relación con agentes ejecutores, rendición de cuentas y diseño e implementación de sistemas de información que permitan el seguimiento y monitoreo de sus resultados).	72%
3.- Rediseño Sustantivo en el Diseño o Gestión Institucional Considera instituciones que requieren reformulaciones o reestructuraciones profundas, ya sea en el diseño de parte importante de su estructura organizacional, de sus definiciones estratégicas y en su gestión interna.	7%
<b>TOTAL INSTITUCIONES (14)</b>	<b>100%</b>

A continuación se presentan recuadros con las implicancias de los resultados y recomendaciones para los programas evaluados en la línea EPG, Evaluaciones de Impacto y Evaluación Comprehensiva del Gasto correspondientes al proceso de evaluación 2005 y 2003-2004 respectivamente.

**Recuadro 15**  
**Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG). Año 2005**  
**Recomendaciones-Implicancias**

Categorías de Efectos	Nombre del Programa
<p>1.- Ajustes Menores</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren de ajustes menores, tales como el perfeccionamiento de sus sistemas de información, monitoreo y seguimiento; precisión de algunos aspectos de diseño y/o ajustes a procesos administrativos o de gestión interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa BiblioRedes</li> <li>- Infraestructura Portuaria Pesquera Artesanal</li> <li>- Programa Laboral Medio Libre*</li> </ul>
<p>2.- Modificaciones Importantes en el Diseño de Componentes y/o Procesos de Gestión Interna</p> <p>Considera programas evaluados que requieren incorporar modificaciones, ya sea en el diseño de alguno de sus componentes y/o actividades, o en sus procesos de gestión interna. Entre las más importantes se encuentran: la revisión de criterios de focalización u otros instrumentos metodológicos; el diseño e implementación de sistemas de información que permitan un mejor seguimiento y monitoreo de sus resultados, el perfeccionamiento de la coordinación interna y/o externa con actores institucionales involucrados y; el mejoramiento de procesos administrativos en relación al traspaso de recursos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Riego INDAP</li> <li>- Programa OIR´s Sernac Facilita</li> <li>- Programa Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas (SNASPE)</li> <li>- Fondo de Innovación Tecnológica de la región del Bío-Bío (Innova Bío-Bío)</li> <li>- Programa de Electrificación Rural</li> <li>- Programa Centros de Educación y Trabajo (CET Semi- Abiertos) *</li> </ul>
<p>3.- Rediseño Sustantivo del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren reformulaciones o reestructuraciones profundas tanto en el diseño del programa como en sus procesos de gestión interna, estructura organizacional o completar aspectos sustantivos del diseño necesarios para lograr los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto ISIDORA</li> <li>- Programa Patronato Nacional de Reos*</li> <li>- Corporación de Promoción Turística (CPT)</li> <li>- Programa Sendero de Chile</li> </ul>
<p>4.- Reubicación Institucional</p> <p>Considera programas evaluados que requieren cambio de dependencia institucional en atención a sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subprograma de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC´s)</li> </ul>
<p>5.- Finalización del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que en atención a sus resultados no mantienen sus asignaciones presupuestarias; o que finalizan su período de ejecución comprometido, y en consideración a sus resultados y/o permanencia del problema que dio origen al programa no se justifica extenderlo por otro período; o requiere modificaciones tan sustantivas que equivalen al reemplazo íntegro del programa o su absorción a la función institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PROFIM II (Extensión)</li> <li>- Aplicación Limpieza de Calles</li> </ul>

\* Nota: Los programas identificados forman parte de los Programas de Rehabilitación y Reinserción Social de Gendarmería.

**Recuadro 16**  
**Evaluaciones de Impacto (EI). Año 2003-2004**  
**Recomendaciones-Implicancias**

Categorías de Efectos	Nombre del Programa
<p>1.- Ajustes Menores</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren de ajustes menores, tales como el perfeccionamiento de sus sistemas de información, monitoreo y seguimiento; precisión de algunos aspectos de diseño y/o ajustes a procesos administrativos o de gestión interna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Subvención Anual de Apoyo al Mantenimiento - MINEDUC</li> <li>- Programa de Evaluación de Programas - DIPRES</li> </ul>
<p>2.- Modificaciones Importantes en el Diseño de Componentes y/o Procesos de Gestión Interna</p> <p>Considera programas evaluados que requieren incorporar modificaciones, ya sea en el diseño de alguno de sus componentes y/o actividades, o en sus procesos de gestión interna. Entre las más importantes se encuentran: la revisión de criterios de focalización u otros instrumentos metodológicos; el diseño e implementación de sistemas de información que permitan un mejor seguimiento y monitoreo de sus resultados, el perfeccionamiento de la coordinación interna y/o externa con actores institucionales involucrados y; el mejoramiento de procesos administrativos en relación al traspaso de recursos financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Nivelación de Competencias Laborales - FOSIS</li> <li>- Programa ENLACES - MINEDUC</li> <li>- Programas de Empleo Indirecto con Apoyo Fiscal (SENCE y FOSIS)*</li> </ul>
<p>3.- Rediseño Sustantivo del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que principalmente requieren reformulaciones o reestructuraciones profundas tanto en el diseño del programa como en sus procesos de gestión interna, estructura organizacional o completar aspectos sustantivos del diseño necesarios para lograr los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Fondo Desarrollo e Innovación (FDI) - CORFO</li> <li>- Programas de Empleo Directo con Apoyo Fiscal (Subsecretaría del Trabajo, PMU, FOSAC y CONAF)*</li> </ul>
<p>4.- Reubicación Institucional</p> <p>Considera programas evaluados que requieren cambio de dependencia institucional en atención a sus objetivos.</p>	
<p>5.- Finalización del Programa</p> <p>Considera programas evaluados que en atención a sus resultados no mantienen sus asignaciones presupuestarias; o que finalizan su período de ejecución comprometido, y en consideración a sus resultados y/o permanencia del problema que dio origen al programa no se justifica extenderlo por otro período; o requiere modificaciones tan sustantivas que equivalen al reemplazo íntegro del programa o su absorción a la función institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de Reconversión Laboral y Productiva de la Zona del Carbón - CORFO</li> </ul>

\* Nota: Los programas identificados forman parte de la Evaluación de los Programas de Empleo con Apoyo Fiscal.

**Recuadro 17**  
**Evaluación Comprehensiva del Gasto. Año 2003-2004**  
**Recomendaciones-Implicancias.**

Categorías de Efectos	Instituciones
<p>1.- Ajustes Menores</p> <p>Considera instituciones que requieren de ajustes de grado menor, tales como el perfeccionamiento de sus definiciones estratégicas, de sus sistemas de información, monitoreo y seguimiento y de la medición de sus resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)</li> </ul>
<p>2.- Modificaciones Importantes en el Diseño o Gestión Interna</p> <p>Considera instituciones que requieren incorporar modificaciones, ya sea en el diseño de parte de su estructura organizacional, algunas de sus definiciones estratégicas y/o en su gestión interna (revisión de procesos claves tales como asignación y transferencia de recursos, incentivos y relación con agentes ejecutores, rendición de cuentas y diseño e implementación de sistemas de información que permitan el seguimiento y monitoreo de sus resultados).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)</li> <li>- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)</li> <li>- Instituto Geográfico Militar (IGM)</li> <li>- Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada (SHOA)</li> <li>- Servicio Aerofotogramétrico de la FACH (SAF)</li> </ul>
<p>3.- Rediseño Sustantivo en el Diseño o Gestión Institucional</p> <p>Considera instituciones que requieren reformulaciones o reestructuraciones profundas, ya sea en el diseño de parte importante de su estructura organizacional, de sus definiciones estratégicas y en su gestión interna.</p>	

### 2.5.2 Oportunidad de la Información e Integración al Ciclo Presupuestario

Actualmente se dispone de información de los resultados de las evaluaciones oportunamente y ésta se ha incorporado en el proceso presupuestario. Tal como fue señalado, a partir del año 2000 los resultados de las evaluaciones en la línea EPG efectuadas en el año se han analizado en reuniones con el Director de Presupuestos del Ministerio de Hacienda en el mismo año en que se efectúan, previo a la formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos. Participan en estas reuniones profesionales de la Divisiones de Control de Gestión y Sectores Presupuestarios de la institución. En el caso de la Evaluación de Impacto y Evaluación Comprehensiva del Gasto los resultados se incorporan en el proceso presupuestario inmediato a su finalización siguiendo el mismo proceso.

Lo anterior ha permitido que tales antecedentes se utilicen en la preparación de los presupuestos, en algunos casos afectando directamente estas asignaciones o dando lugar a condiciones para la ejecución del gasto. De este modo el uso de la información de las evaluaciones ha contribuido a los objetivos del sistema presupuestario de eficiencia en la asignación y eficiencia operacional. Finalmente, los resultados de las evaluaciones también han sido

presentados en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso como se señala en punto III.1.6 anterior.

### **2.5.3 Incorporación de un Proceso Regular de Definición de Compromisos y Seguimiento**

A partir del año 2000, las recomendaciones surgidas en las evaluaciones han sido analizadas por profesionales responsables en las instituciones evaluadas y profesionales de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. Este proceso ha finalizado con compromisos entre cada institución y esta Dirección, los que señalan la forma particular en que se dará respuesta a los problemas o insuficiencias detectadas y sus plazos. El mismo procedimiento se ha aplicado en los casos de la Evaluación Comprehensiva del Gasto.

Este trabajo constituye la base de un proceso de seguimiento más riguroso, pertinente y regular, que ha permitido monitorear la incorporación de las medidas acordadas. A partir del año 2001 la información resultante del seguimiento se ha incorporado también en los procesos de trabajo del ciclo presupuestario. Adicionalmente, a contar del año 2002 el seguimiento se realiza a través de un formulario web, lo que facilita la interacción con las instituciones.

Los resultados del seguimiento de compromisos de programas e instituciones evaluadas entre los años 1999 al 2004<sup>49</sup> muestran que sobre un universo de 1.879 compromisos establecidos correspondiente a 98 programas y 12 instituciones, se han cumplido completamente el 80%, en forma parcial un 16% de ellos, mientras que un 4% no se ha cumplido en el período establecido<sup>50</sup> (ver cuadro 14). Los resultados anteriores también significan que 37 programas y 2 instituciones han completado el 100% de los compromisos.

---

<sup>49</sup> La información del seguimiento de los programas evaluados antes del año 1999 no permite este tipo de análisis.

<sup>50</sup> Corresponde a los compromisos con plazos hasta el 31 de junio de 2005

**Cuadro 14**  
**Cumplimiento de Compromisos Programas /Instituciones Evaluadas Años 1999- 2004**  
**Todas las líneas de Evaluación**

Ministerio	Calificación			N° Total de Compromisos al 30/06/2005 (*)	N° Programas	N° Instituciones
	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido			
Ministerio de Agricultura	85%	14%	1%	181	3	6
Ministerio de Defensa Nacional	79%	21%	0%	53	1	4
Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción	82%	14%	4%	116	9	0
Ministerio de Educación	75%	20%	5%	326	18	0
Ministerio de Relaciones Exteriores	78%	17%	5%	76	5	0
Ministerio de Hacienda	100%	0%	0%	25	1	0
Ministerio del Interior	81%	10%	9%	126	8	0
Ministerio de Justicia	98%	2%	0%	46	3	0
Ministerio de Planificación y Cooperación	79%	15%	6%	248	13	1
Ministerio de Minería	91%	9%	0%	22	1	0
Ministerio de Obras Publicas	96%	4%	0%	46	5	0
Ministerio de Salud	83%	14%	3%	73	9	0
Ministerio Secretaría General de Gobierno	67%	21%	12%	188	1	0
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	88%	10%	2%	50	4	0
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	73%	26%	1%	135	6	1
Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones	69%	26%	5%	66	4	0
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	92%	6%	2%	87	6	0
Ministerio de Bienes Nacionales	100%	0%	0%	15	1	0
<b>Total General</b>	<b>80%</b>	<b>16%</b>	<b>4%</b>	<b>1879</b>	<b>98</b>	<b>12</b>

(\*) Considera la totalidad de los compromisos establecidos con plazos de cumplimiento anteriores y hasta la fecha indicada.

Por otra parte, a lo largo del período se observan porcentajes crecientes de cumplimiento de los compromisos contraídos. Entre diciembre 2002 y junio 2005 el porcentaje de cumplimiento aumentó desde 44% a 80 % (ver cuadro 15). Este grado de respuesta refleja la consolidación de un proceso de trabajo y a su vez muestra que, crecientemente, los resultados de las evaluaciones se traducen en mejoramientos de los programas.

**Cuadro 15**  
**Evolución de Cumplimiento de Compromisos. 2002-2005**

Período de seguimiento de compromisos	Calificación			N° Total de Compromisos	N° Compromisos en seguimiento
	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido		
2002 diciembre	44%	33%	23%	687	482
2003 junio	56%	31%	13%	920	620
2003 diciembre	62%	26%	12%	1122	607
2004 junio	69%	22%	9%	1378	682
2004 diciembre	73%	21%	6%	1689	738
2005 junio	80%	16%	4%	1879	646
$\Delta\%$ 2002-2005	402%	32%	-53%		

Adicionalmente, el requisito incorporado en el año 2001 de elaboración de los marcos lógicos en etapas iniciales del proceso de evaluación, incluyendo indicadores de desempeño relevantes a los objetivos de los programas, junto con las exigencias cada vez mayores respecto de la calidad de éstos, se ha reflejado en sucesivos aumentos de calidad en la presentación de indicadores para las evaluaciones. Cabe destacar que a partir del proceso 2005 la elaboración de los marcos lógicos se está efectuando a través de medios electrónicos interactivos, conformando gradualmente una base de marcos lógicos. Esto, con posterioridad a la finalización de las evaluaciones, permitirá actualizar las mediciones haciendo posible disponer de mejor información para su uso en el proceso presupuestario.

## 2.6 Resultados Globales. Una Visión Externa

Por otra parte, la revisión de los aspectos institucionales, técnicos y operativos del sistema de evaluación de programas públicos implementado en Chile no sólo cumple con los requisitos que se establecieron para éste desde sus orígenes, los que fueron señalados con anterioridad, sino que además cumple con recomendaciones señaladas por expertos en estas materias<sup>51</sup>. De igual modo, los resultados de la evaluación llevada a cabo durante el año 2004 por parte del Banco Mundial, destaca importantes logros del programa (ver recuadro 18 ).

<sup>51</sup> Ver OECD(1997) y OECD(1999).

**Recuadro 18**  
**Evaluación de Programas**  
**Principales Conclusiones de la Evaluación del Programa**

Los objetivos y sus indicadores. Como lo muestra la experiencia internacional, el camino hacia el presupuesto por resultado es de aproximaciones sucesivas, hasta el punto que ningún país del mundo ha llegado completamente a este modelo. El Programa de Evaluación de la DIPRES tiene un bien definido conjunto de objetivos y los resultados muestran que las evaluaciones, sus recomendaciones y los compromisos institucionales contribuyen a orientar el presupuesto hacia resultados. Las evaluaciones alimentan sistemáticamente las decisiones presupuestarias mientras que los compromisos propician el mejoramiento de la gestión de los programas. Respecto de esto último, como el cumplimiento de los compromisos es monitoreado y reportado sistemáticamente, se propicia el uso de la evaluación por parte de las instituciones responsables del programa y prolonga el monitoreo con posterioridad al reporte mismo de la evaluación. La evaluación reconoce que la conexión entre los resultados del Programa y el objetivo final de mejorar la calidad del gasto es técnicamente difícil de medir, y lo señala como un desafío de largo plazo.

La eficacia y capacidad de gestión. El programa ha desarrollado procedimientos altamente regulados que garantizan objetividad y fundamento a las evaluaciones. Los procesos centralizados y disciplinados y los términos de referencia de las evaluaciones aseguran estándares de cantidad, de calidad, de costos y de tiempos de cumplimiento de las evaluaciones para su interconexión oportuna en el proceso presupuestario.

La calidad y el valor agregado de las evaluaciones. Las evaluaciones se hacen competentemente y proporcionan valor agregado, tanto por su capacidad de enmarcar los programas dentro de una lógica de objetivos, medios y resultados, cuanto por sus análisis y recomendaciones específicas. No obstante que la calidad de las evaluaciones sufre de las deficiencias de diseño de los programas y de las insuficiencias de información agrega valor, aún en aquellos casos en que la evaluación concluye identificando estas carencias. La DIPRES ha optado deliberadamente por la aplicación flexible de estándares de evaluación y lo ha hecho a conciencia que la evaluación no es un fin en sí mismo sino que está al servicio de la elevación de la calidad del gasto.

La objetividad de las evaluaciones y la transparencia. La comisión de evaluaciones externas a los programas y a las instituciones responsables del mismo garantizan objetividad y transparencia y es el pilar de credibilidad del Programa. Además el carácter público de la información permite el seguimiento por parte de la ciudadanía.

La conexión de la evaluación con los productos estratégicos, las políticas sectoriales y con las prioridades gubernamentales. Se reconoce el reforzamiento de los vínculos del programa de evaluación con otros instrumentos del Sistema de Control de Gestión y se sugiere fortalecer las conexiones de los programas evaluados con las definiciones estratégicas de las instituciones y las políticas y prioridades gubernamentales.

Comparaciones Internacionales. La experiencia de la DIPRES muestra que se ha conseguido establecer, en un período relativamente corto de tiempo cuando se lo compara con países desarrollados de mayor trayectoria histórica en evaluación orientada a elevar la calidad del gasto, un sistema complejo y eficaz. También existen bases para concluir que sus costos son muy bajos frente a sus resultados. Comparaciones preliminares con los costos de sistemas similares en Australia o Canadá indican que el sistema Chileno opera a un costo total sustancialmente más bajo. En cuanto precedente internacional de desarrollo exitoso, sistemático y sostenido, en un escenario de muchos fracasos, experiencias interrumpidas, o de éxitos parciales, la comunidad internacional, y especialmente los países de desarrollo similar, miran con esperanza y esperan aprender de la continuidad y profundización del Programa de Evaluación de la DIPRES.

Fuente: En base a Chile Evaluación del Sistema de Evaluación de Programas. Banco Mundial. Abril 2005

### **3. Desafíos y Soluciones**

#### **3.1 Continuar Fomentado el Mejoramiento de la Información en las Instituciones**

Mejorar la información en las instituciones públicas para una aplicación más completa de las metodologías de evaluación. En particular, la identificación temprana de líneas bases y la recolección de los datos necesarios para la medición de desempeño. A esto seguirá contribuyendo la aplicación sistemática del formato estándar de presentación de iniciativas al presupuesto (ver punto IV) y la preparación y actualización de marco lógicos producto de la evaluación de programas.

#### **3.2 Consolidar el Seguimiento del Desempeño de los Programas Evaluados y Mejorar el Uso de la Información en las Instituciones**

Se continuará perfeccionando la elaboración de indicadores y sus mediciones con el objeto de que, una vez finalizada las evaluaciones, los programas cuenten con su matriz de marco lógico e indicadores de desempeño. Esto permitirá, conjuntamente con el seguimiento de los compromisos institucionales, y también con posterioridad a éste, un monitoreo y seguimiento permanente, tanto en la propia institución como en el Ministerio de Hacienda. En este último caso en aspectos más agregados del desempeño y centrado en resultados intermedios y finales.

Paralelamente se continuará fomentando el uso de la información de las evaluaciones y del seguimiento en los procesos internos de las instituciones, tanto de gestión como de preparación de propuestas presupuestarias.

#### **3.3 Perfeccionar el Sistema de Información de los Programas Evaluados**

Se continuará perfeccionando el sistema de información de los programas evaluados, vinculándolo además al Sistema de Información Financiera del Estado (SIGFE) en desarrollo, con el objeto de disponer de un banco de información de fácil acceso, que facilite el uso tanto de los resultados de las evaluaciones como de sus efectos, compromisos institucionales y seguimiento.

#### **3.4 Consolidar la Integración a la Discusión Legislativa**

Se continuará informando los resultados de las evaluaciones al Congreso Nacional, tanto en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos como en la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos.

#### **3.5 Apoyar el Análisis y Toma de Decisiones en Políticas Públicas**

Adicionalmente a la integración de los resultados de las evaluaciones y del seguimiento de compromisos institucionales en el análisis de asignación de recursos a programas específicos, sobre la base de la información acumulada, es posible contribuir al análisis y toma de decisiones de políticas públicas realizando análisis temáticos más agregados, a nivel sectorial o intersectorial, teniendo presente los vínculos de los resultados observados con los productos y objetivos estratégicos de las instituciones.

## IV

---

# Presentación de Programas a Financiamiento. Formato Estándar/Recursos para Innovación y Expansión.

## 1. Puesta en Marcha y Desarrollo<sup>52</sup>

### 1.1 Objetivos y Requisitos

Con el objeto de disponer de mejor información en el proceso presupuestario y mejorar la asignación de recursos públicos a nuevos programas, reformulaciones o ampliaciones sustantivas de ellos, enfatizando así una mejor administración del carácter inercial del presupuesto, en la preparación del presupuesto 2001 se incorporó un procedimiento denominado Fondo Central de Recursos para Prioridades Gubernamentales (Fondo Concursable). Este fue utilizado en la elaboración de los presupuestos 2001 al 2003.

La elaboración del presupuesto 2004 no utilizó el Fondo Concursable, mientras en el año 2005 y 2006 se utilizaron sus elementos centrales, de un modo más acotado como se describe más adelante<sup>53</sup>. A continuación se presentan las características centrales de este instrumento.

Primero, los Ministerios inician su proceso de elaboración de propuestas de presupuestos con información de un marco presupuestario vinculado a sus gastos de carácter inercial (determinados por leyes, compromisos de mediano y largo plazo, etc.), pudiendo presentar a financiamiento todos aquellos programas nuevos (innovación), reformulaciones o ampliaciones sustantivas de programas existentes, no incorporados en este marco (ver figura 5).

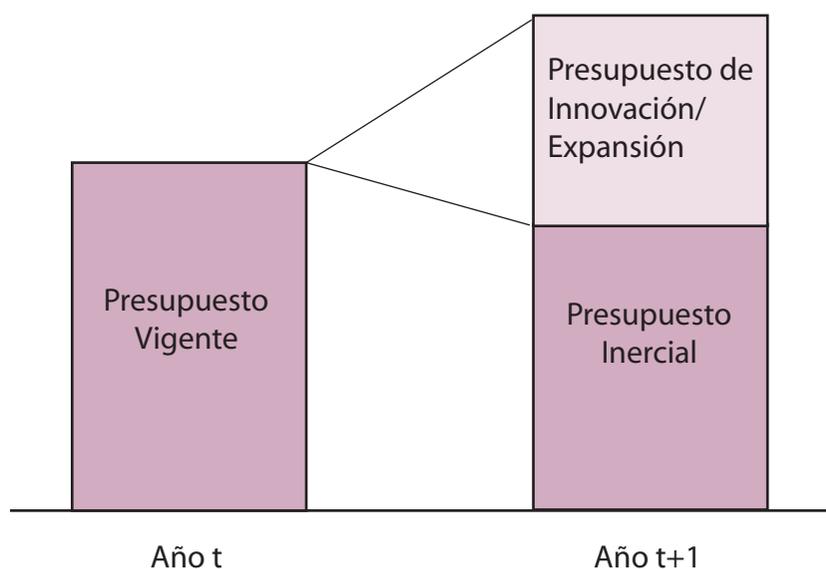
Segundo, es requisito que las iniciativas o programas que postulan a financiamiento deban presentarse en un formato estándar, el que incluye un conjunto de antecedentes relevantes, básicos, para analizar la necesidad y pertinencia de éstas. Los conceptos incorporados en este formulario corresponden, en su mayoría, a aquellos utilizados en la metodología de marco lógico que utiliza la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), y son la base para el análisis y selección de iniciativas para financiamiento.

---

<sup>52</sup>Información adicional referida a marco institucional, actores y funciones; seguimiento; integración al ciclo presupuestario; y diseño operativo, ver Guzmán (2003a).

<sup>53</sup>Específicamente, no contempló la revisión y calificación de iniciativas por parte del Ministerio de Planificación, como se realizó en el período 2001-2003, efectuándose la revisión y priorización de éstas en la Dirección de Presupuestos.

**Figura 5**  
**Mecanismo de Distribución de Recursos**



## 1.2 Focos y Elementos Metodológicos

Como se señalara, los conceptos incorporados en el formato estándar para las presentaciones de programas corresponden en su mayoría a aquellos utilizados en la metodología de marco lógico. La institución debe presentar sus programas en una Ficha de Presentación de Programas, la que en este caso es parte de los formularios para la Formulación del Proyecto de Presupuestos de los Organismos del Sector Público<sup>54</sup>. Los aspectos centrales contenidos en la ficha de presentación son los siguientes:

- Objetivo estratégico y producto de la institución al cual está vinculado el programa
- Justificación del programa
- Población objetivo y beneficiaria
- Antecedentes presupuestarios, de gasto y petición de presupuesto
- Fin y propósito del programa
- Descripción de componentes
- Indicadores y medios de verificación

<sup>54</sup> Formulario E , proceso de Formulación del Proyecto de Presupuestos para el año 2006. DIPRES

## 2. Balance de la Experiencia. Principales Avances y Resultados

En los años de funcionamiento del Fondo se obtuvo, por parte de las instituciones, un creciente cumplimiento de los requisitos exigidos. La operación del Fondo a través de su formato estándar de presentación y procedimientos facilitó el análisis para la selección de iniciativas al disponer de información de mejor calidad y en un orden más apropiado para su revisión y análisis. Esto mejoró la calidad del gasto permitiendo que los recursos incrementales se asignaran considerando las mejores iniciativas nuevas orientadas a la innovación y las ampliaciones de los mejores programas existentes.

Teniendo presente los elementos conceptuales del formato de presentación de iniciativas y los avances en su aplicación en los años de operación, el procedimiento continúa siendo parte del proceso presupuestario, con el objeto de contribuir, en conjunto con otros instrumentos, a la contención del gasto inercial y mejoramiento de la calidad del gasto global.

La elaboración del Proyecto de Presupuestos 2005 solicitó la presentación en formato estándar a aquellos programas que se encontraban en algunas de las siguientes situaciones: programas evaluados a través de las líneas de evaluación de la Dirección de Presupuestos; programas que en años anteriores obtuvieron financiamiento a través del Fondo Concursable; y otros programas de prioridad gubernamental para ese año. Considerando que estos últimos se referían a situaciones puntuales, que respondían a altas prioridades de gobierno, y que en los dos primeros casos existía experiencia en la aplicación de los conceptos utilizados en el formato, las presentaciones fueron enviadas directamente a la Dirección de Presupuestos para su análisis, como parte del proceso de formulación de presupuestos.

En la formulación de presupuestos 2006 se solicitó el uso del formato de presentación en los casos de programas que en el año 2005 consultan recursos en Transferencias a otras Instituciones Públicas, Programas Presupuestarios creados en el presupuesto 2005, ampliaciones y reformulaciones de programas, y nuevos programas.

## 3. Desafíos y Soluciones

Aún se observan falencias en las presentaciones de programas a través del procedimiento descrito, en particular referidas a los siguientes aspectos: (i) la identificación de resultados esperados y la expresión de éstos en la forma de indicadores, y, (ii) la caracterización de las situaciones base de los beneficiarios de manera de contar con información de líneas base que permitan a futuro la medición de resultados. No obstante, se considera necesario continuar utilizando el instrumento en la formulación del presupuesto, reforzando los aspectos técnicos de éste.

La formulación del presupuesto 2006 incorporó este procedimiento y los requerimientos técnicos exigidos se continuarán reforzando, tanto en el procesos de formulación como a través de otros instrumentos del sistema de presupuestos por resultado, tales como los indicadores de desempeño y la evaluación de programas.



## V

# Programa de Mejoramiento de la Gestión

## 1. Puesta en Marcha y Desarrollo del Programa

### 1.1 Objetivos y Requisitos

En el año 1998, con la implementación de la ley N° 19.553<sup>55</sup> se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

La citada ley establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 5% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2.5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%<sup>56</sup>.

La aplicación del programa durante los primeros años se efectuó comprometiendo objetivos de gestión expresados en indicadores. Un importante porcentaje de estos se refería a actividades rutinarias de las instituciones, centrados en procesos y con metas poco exigentes. Esto, adicionalmente derivaba en compromisos no comparables en términos de pertinencia institucional y exigencia de sus metas, provocando que desiguales niveles de esfuerzo obtuviesen igual retribución, situación no deseable para efectos de un incentivo de carácter monetario. Los resultados anteriores se explican, entre otras razones, por un desigual nivel de gestión que presentaban las instituciones y un trabajo técnico insuficiente, en términos de proposición y verificación de cumplimiento de compromisos.

Luego de transcurridos tres años de aplicación, sobre la base de los elementos recién señalados y de acuerdo a la experiencia adquirida, se incorporaron modificaciones en la formulación y aplicación de los PMG, con el objeto de contribuir, a partir del año 2001, al desarrollo de áreas estratégicas para la gestión pública. Lo anterior según un Programa Marco previamente definido.

La elaboración del Programa Marco y demás procesos que acompañan cada año el desarrollo de los PMG ha considerado un conjunto de principios ordenadores de este trabajo y orientadores de su desarrollo en el tiempo. Tales principios se presentan a continuación.

<sup>55</sup> Ley N° 19.553 de febrero de 1998 y Decreto N° 475 de mayo de 1998.

<sup>56</sup> La Ley N° 19.882 de 2003 modificó los porcentajes establecidos en la Ley N° 19.553 de 3% y 1.5%.

**Pertinente:** Las áreas de mejoramiento que conforman el PMG deben responder a las prioridades en el ámbito del mejoramiento de la gestión.

**Simple y comprensible:** Considerando que el ámbito de aplicación de los PMG es el conjunto de servicios públicos, las áreas y objetivos de gestión que lo conforman deben ser acotadas, incluyendo un número posible de administrar por las instituciones involucradas en las diferentes etapas del proceso. Adicionalmente, las áreas y objetivos deben ser comprendidos adecuadamente por los servicios.

**Exigente y comparable:** Los objetivos comprometidos en los PMG deben garantizar el desarrollo y mejoramiento de las áreas que lo conforman. De igual modo, las áreas y objetivos deben ser comparables entre los servicios públicos, de modo que la evaluación de cumplimiento y entrega del beneficio sea justa.

**Participativo:** La definición de los objetivos y su prioridad debe incorporar a los funcionarios, a través de los equipos de trabajo y coordinaciones que correspondan. Debe informarse al conjunto de la institución, así como también debe informarse de los resultados de su seguimiento y cumplimiento final.

**Flexible:** El proceso de formulación de los PMG debe considerar las excepciones necesarias, atendiendo a diferencias en las funciones de los servicios públicos.

**Verificable:** El cumplimiento de los objetivos de gestión debe ser verificado a través de medios específicos, disponibles para quienes realicen este proceso.

## **1.2 Focos del Programa y Elementos Metodológicos**

### **1.2.1 Focos o áreas de Mejoramiento**

La elaboración de los Programas de Mejoramiento de la Gestión por parte de los servicios públicos se enmarca en un conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco.

En particular, cada área del Programa Marco está conformada por sistemas que emanan de las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público. Su primera versión, correspondiente al año 2001 (ver Anexo I), incluyó iniciativas ya iniciadas con anterioridad al año 2000, y que sin embargo presentaban un desarrollo insuficiente y disímil entre las instituciones. Prueba de lo anterior es el hecho que todos los sistemas contaban con antecedentes previos, algunos de ellos estableciendo normas o procesos técnicos para su desarrollo, tales como leyes, decretos, instructivos presidenciales, documentos técnicos, guías metodológicas, etc.

Para cada uno de los sistemas de gestión incluidos en el Programa Marco se han identificado etapas de desarrollo o estados de avance posibles. Cada etapa es definida especificando sus contenidos y exigencias, de modo tal que con su cumplimiento se avance en el desarrollo de cada sistema según características y requisitos básicos<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Ver [www.dipres.gob.cl](http://www.dipres.gob.cl) Control de Gestión/Programa de Mejoramiento de Gestión/Formulación 2006

El Programa Marco incorpora etapas de desarrollo secuencial, siguiendo un ordenamiento lógico del desarrollo de cada sistema desde lo más básico, incorporando en cada etapa procesos que le dan unidad técnica. La definición de etapas a su vez garantiza avances graduales, con la flexibilidad de poder cumplir con el objetivo del sistema en un período menor que el número de ellas.

Para cada etapa de desarrollo de los sistemas se han definido requisitos técnicos, en términos de contenidos y exigencias, conformando así un modelo de acreditación. Este tiene por objeto garantizar el efectivo desarrollo de cada etapa y garantizar al mismo tiempo las condiciones para el desarrollo de la próxima etapa que se comprometa, velando así por un desarrollo sostenido de los sistemas de gestión incorporados.

Los PMG deben adaptarse a definiciones de política y a nuevos desarrollos técnicos y tecnológicos. Es por esto que el concepto de Programa Marco contempla la introducción de nuevas áreas o sistemas y la introducción de nuevos estándares para los sistemas actualmente existentes.

El PMG de cada servicio público consiste en la identificación de la etapa de desarrollo que éste se propone alcanzar cada año en cada uno de los sistemas contemplados en el Programa Marco, sobre la base de las etapas o estados de avance definidos en éste. Las etapas comprometidas constituyen sus "objetivos de gestión".

A partir del año 2005 los PMG cuentan con un Programa Marco Básico y uno Avanzado. El Programa Marco Básico, que ha operado desde el año 2001, comprende un total de 5 áreas y 11 sistemas, con 4 o 6 etapas de desarrollo definidas (ver cuadro 16). Como ya se ha señalado, para cada etapa se han establecido requisitos y la acreditación o evaluación se realiza con el apoyo de una Red de Expertos, conformada por instituciones del sector público con responsabilidad en cada uno de los sistemas (ver punto V.1.3.2).

A diferencia del programa Marco Básico, el Programa Marco Avanzado que se incorporó a partir del año 2005 incluye nuevas etapas para los sistemas, transitando gradualmente hacia un modelo de acreditación externa según norma ISO 9001:2000 (ver recuadro 19). El Programa Marco Avanzado incorpora los objetivos del Programa Marco Básico y las exigencias de la Norma ISO 9001:2000, éstas últimas en orden a certificar cada uno de los sistemas del PMG. A su vez la gradualidad considera dos aspectos centrales para garantizar el éxito del mecanismo, el número de sistemas posibles de certificar cada año y las etapas de desarrollo de dicho proceso.

La primera etapa adicional consiste en la preparación para la certificación del sistema de acuerdo a la norma ISO, la segunda la certificación, y las dos siguientes la mantención de la certificación adquirida. La transición hacia la acreditación externa considera la incorporación gradual de sistemas desde el Programa Marco Básico al Avanzado, y la incorporación gradual de servicios públicos a este último a través de comprometer cada año dos nuevos sistemas para ser certificados.

**Recuadro 19**  
**Norma ISO 9001:2000**

ISO (International for Standardization Organization) es una organización que promueve la estandarización mediante la aplicación de normativas que especifican requisitos mínimos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para ser certificado. Es aplicable a organizaciones públicas y privadas.

La ISO 9001:2000 consta de una serie de cláusulas que establecen los requisitos para las diferentes áreas de un sistema de gestión de calidad de una empresa o institución. Estas cláusulas conforman un Manual de Calidad y son requisitos básicos encaminados a la mejora continua del funcionamiento de la organización.

La certificación según norma ISO es un proceso mediante el cual organismos certificadores acreditados realizan una evaluación exhaustiva de los procesos que una organización desea certificar según dicha norma, aplicando el Manual de Calidad.

Para la formulación de los PMG correspondientes al año 2006 los sistemas incorporados en el Programa Marco Avanzado son aquellos incluidos en el área de recursos humanos; oficinas de información reclamos y sugerencias (OIRS); auditoría externa, y; planificación y control de gestión (ver cuadro 16).

**Cuadro 16**  
**Programa de Mejoramiento de la Gestión:**  
**Programa Marco Básico y Avanzado**  
**Áreas, Sistemas y Objetivos y Etapas. Año 2006**

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas claves de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.  4 etapas	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de los Comités Bipartitos de Capacitación y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación del Servicio, con el objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas claves de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.  8 etapas
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y, en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.  4 etapas	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de los Comités Paritarios y los procesos de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo del Servicio, con el objeto de formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y, en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.  8 etapas
	Evaluación de Desempeño	Estimular el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.  4 etapas	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el Proceso de Evaluación de Desempeño, con el objeto de reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.  8 etapas

*Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena*

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
CALIDAD DE ATENCIÓN DE USUARIOS	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)	<p>Contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.</p> <p>4 etapas</p>	<p>Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), con el objeto de facilitar a los usuarios el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.</p> <p>8 etapas</p>
	Gobierno Electrónico	<p>Contribuir al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.</p> <p>6 etapas</p>	58/

<sup>58/</sup> Los sistemas de compras y contrataciones públicas, administración financiero - contable y gobierno electrónico ingresarán al programa marco avanzado posteriormente.

Programa de Mejoramiento de la Gestión

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
PLANIFICACIÓN / CONTROL DE GESTIÓN	Planificación/ Control de Gestión	Diseñar e implementar sistemas de información que permita construir indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones y cuentas públicas de sus resultados.  6 etapas	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permitan a la institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.  10 etapas
	Auditoría Interna	Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría Interna para que desarrollen en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.  4 etapas	Normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de Unidades de Auditoría con el objeto de desarrollar, en forma permanente y continua, auditorías de carácter general y estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.  8 etapas
	Gestión Territorial Integrada	Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.  4 etapas	59/

<sup>59/</sup> La incorporación de los Sistemas Gestión Territorial Integrada y Enfoque de Género al Programa Marco Avanzado se decidirá más adelante en atención a sus particularidades.

*Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena*

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compra y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.  6 etapas	58/
	Administración Financiero - Contable	Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad.  6 etapas	58/
ENFOQUE DE GÉNERO	Enfoque de Género	Incorporar en los productos que entrega la institución una perspectiva de enfoque de género.  4 etapas	59/

### 1.2.2 Consideraciones Metodológicas para la Formulación de los PMG

El PMG de cada servicio público consiste en la identificación de la etapa de desarrollo que éste se propone alcanzar en cada una de las áreas y sistemas contemplados en el Programa Marco correspondiente, sobre la base de las etapas o estados de avance tipificados en el mismo Programa.

De este modo, cada servicio debe proponer anualmente, para cada área y sistema definido, las etapas que alcanzará a fines del año las que pasan a conformar sus "objetivos de gestión"<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Cabe señalar que el primer año de formulación de los PMG las propuestas de los servicios consideraron la identificación de las condiciones iniciales o líneas base de los sistemas en cada institución. En los siguientes años la situación comprometida en el año anterior constituye su nivel base, excepto en el caso de sistemas que se incorporan por primera vez al Programa Marco o instituciones nuevas que como tales se incorporan por primera vez a los PMG, casos en que se considera la identificación de las condiciones iniciales o línea base.

La institución debe definir las prioridades para cada uno de los objetivos de gestión y sus correspondientes ponderadores, los que sumados deben alcanzar el 100%. No obstante, como parte del Programa Marco se puede definir que algún(os) sistema(s) se consideren de alta prioridad así como también se puede definir un nivel mínimo para las ponderación de los sistemas.

De esta forma, los objetivos de gestión y sus prioridades conforman la propuesta de PMG de cada servicio público, la que una vez analizada y aprobada se formaliza en un Decreto firmado por el ministro del ramo, y ministros que conforman el Comité Triministerial de los PMG.

La formulación de los PMG comprometiendo etapas tipificadas de desarrollo permite que la evaluación posterior de cada objetivo de gestión corresponda al cumplimiento global de la etapa comprometida<sup>61</sup>. Por otra parte, la formulación de acuerdo a etapas de desarrollo, y por tanto ascendentes, garantiza que las instituciones avancen gradualmente hacia la etapa final.

La excepción al avance ascendente en términos de etapas comprometidas ocurre sólo al pasar desde el Programa Marco Básico al Avanzado, dada la definición de tránsito gradual a este último que obliga a la mantención de etapas cumplidas en sistemas en que aún no se comprometen objetivos de gestión en este último modelo.

Los objetivos de gestión o etapas deben ser compatibles con los recursos. Por tanto, la propuesta de PMG es presentada conjuntamente con el presupuesto del año respectivo<sup>62</sup>.

No obstante que el Programa Marco se aplica a todos los servicios públicos, el proceso de formulación del PMG considera las siguientes situaciones especiales:

- a) Algunos de los sistemas pudieran no ser aplicables a todos los servicios de acuerdo a sus misiones o funciones.
- b) Debido a características particulares del servicio público, el cumplimiento de la etapa que se compromete en el "objetivo de gestión" pudiera concretarse de un modo ligeramente distinto de lo señalado en el Programa Marco, no alterando la esencia de la etapa.

Tales situaciones deben ser informadas y debidamente justificadas en la propuesta de PMG, con el objeto de analizarlas. En caso de aprobación de tales situaciones, dichos antecedentes pasan a formar parte de PMG de la institución.

---

<sup>61</sup> Habiéndose definido etapas de desarrollo en cada sistema, no se reconocen cumplimientos parciales al interior de cada una de ellas. Esto, en la práctica, daría lugar a múltiples etapas rompiendo el sentido de acreditación que significa el cumplimiento de la unidad definida. Adicionalmente, aumentaría significativamente la complejidad administrativa del programa por el fraccionamiento de que sería objeto cada etapa.

<sup>62</sup> La excepción a esto es el caso de los servicios que comprometen objetivos en el Programa Marco Avanzado, en que se entregan recursos adicionales para apoyar el financiamiento tanto de la preparación de la certificación como de la certificación.

### **1.3 Marco Institucional Actores y Funciones.**

#### **1.3.1 Marco Institucional**

La Ley N° 19.553 creó los PMG estableciendo sus objetivos, lineamientos generales y cobertura institucional. Respecto de esto último, el ámbito de aplicación de los PMG alcanza a 186 servicios, 97 no desconcentrados y 89 desconcentrado o descentralizados<sup>63</sup>. Junto a lo anterior se agregan 8 servicios adscritos al PMG pero cuyo mecanismo de incentivo institucional se rigen por otros cuerpos legales<sup>64</sup>.

#### **1.3.2 Actores y Funciones**

- a) Servicios públicos. Las instituciones tienen la responsabilidad de formular sus PMG y desarrollar todas las actividades definidas en las etapas comprometidas. Su responsabilidad en la formulación consiste en identificar anualmente, para cada área y sistema definido, la etapa que se propone alcanzar a fines del año siguiente. Con el objeto de facilitar la coordinación de este trabajo, tanto interna como externa, cada servicio designa coordinadores responsables del PMG y coordinadores responsables para cada uno de los sistemas

Compatible con lo anterior, el programa establece que el Jefe Superior de cada servicio debe implementar un proceso participativo de formulación del PMG, informando la propuesta a los funcionarios de los distintos niveles de la organización, así como también informando del cumplimiento de los objetivos comprometidos. En particular, el Reglamento de la ley define que el Jefe de Servicio debe establecer instancias de trabajo de carácter informativo y consultivo con las asociaciones de funcionarios, con el objeto de recoger sus sugerencias y comentarios, tanto en su formulación como evaluación.

- b) Comité Triministerial. Este tiene por objeto velar por la coherencia, calidad técnica y nivel de exigencia de los objetivos de gestión acordados. Está integrado por los Ministerios del Interior, Secretaría General de la Presidencia y Hacienda, quien lo preside.

De acuerdo a esta definición, el Comité Triministerial cada año aprueba el Programa Marco, y resuelve y aprueba la formulación de los PMG de cada Servicio y su cumplimiento según los criterios técnicos y procedimientos establecidos.

- c) Ministerio de Hacienda. La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, integrante del comité, es responsable del desarrollo técnico y operativo del programa y la coordinación de todas las actividades que éste demande en las etapas de formulación, apoyo técnico, seguimiento y evaluación de cumplimiento. En particular respecto del Programa Marco Avanzado, la responsabilidad técnica se centra en la elaboración de manuales de referencia<sup>65</sup> para cada sistema a certificar, de acuerdo a las exigencias establecidas en la norma ISO.

---

<sup>63</sup> En los años 2004 y 2005 se incorporaron los Servicios Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Dirección Nacional de Servicio Civil y Subsecretaría de Redes Asistenciales.

<sup>64</sup> Corresponden a servicios cuyos sistemas de incentivo fueron creados con anterioridad a la ley que creó los Programas de Mejoramiento de Gestión.

<sup>65</sup> Los manuales de referencia señalan los requisitos que deberán alcanzar los sistemas para certificarse según Norma ISO 9001:2000.

- d) Red de Expertos. El Programa cuenta con una Red de Expertos formada por profesionales de instituciones del sector público vinculadas con los sistemas incorporados en el Programa Marco o directamente responsables de ellos. El rol de esta red es apoyar técnicamente a la Dirección de Presupuestos en las definiciones técnicas del Programa Marco Básico de los PMG, revisar la formulación de los PMG de los servicios públicos, asistir técnicamente a éstos en relación al desarrollo de los sistemas de su responsabilidad y validar el cumplimiento de los requisitos técnicos definidos respecto de cada uno de los objetivos comprometidos para informar al Comité Triministerial. En el caso del Programa Marco Avanzado, la Red de Expertos coopera con la Dirección de Presupuestos en la elaboración de los manuales de referencia para cada sistema y valida los requisitos técnico del Programa Marco Básico no cubiertos por las exigencias de la norma ISO<sup>66</sup>.
- e) Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno. Este consejo, a través de los Auditores Ministeriales y de los servicios, cumple un importante rol en la etapa de verificación. En particular la función de los auditores internos de cada servicio público es verificar el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en el PMG, proceso que se efectúa sobre la base de los medios de verificación definidos<sup>67</sup>.
- f) Instituto Nacional de Normalización (INN)<sup>68</sup>. Este instituto tiene por función apoyar técnicamente a los servicios en su proceso de preparación para la certificación a través de ofrecer cursos de capacitación en norma ISO. Por función propia le corresponde efectuar la acreditación que voluntariamente soliciten los organismos certificadores de calidad que operan en el país.<sup>69</sup>
- g) Consultores Externos. Profesionales expertos en norma ISO que, como consultores externos acreditados, otorgan asistencia técnica a los servicios en la etapa de preparación para la certificación de sus sistemas de gestión.
- h) Empresas Certificadoras. Organismos privados acreditados para certificar según norma ISO. Tienen por función certificar el cumplimiento de las exigencias de calidad de los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado, de acuerdo a las exigencias de esta norma.

---

<sup>66</sup> Para efectos de evaluación de los objetivos de gestión se han identificado los requisitos técnicos del Programa Marco Básico que no son cubiertos por la certificación según norma ISO, los que siguen siendo parte del proceso de evaluación, y deben ser cumplidos como condición necesaria y por tanto complementariamente a las exigencias de las etapas del Programa Marco Avanzado.

<sup>67</sup>Estos incluyen la verificación del cumplimiento de requisitos técnicos otorgada por participantes de la Red de Expertos y en el caso de la certificación externa, el certificado emitido por la empresa certificadora.

<sup>68</sup> Organismo dependiente del Ministerio de Economía.

<sup>69</sup> La empresas certificadotas extranjeras también pueden estar acreditadas en sus países de origen. El organismo acreditador debe ser miembro del Internacional Accreditation Forum (IAF).

## **1.4 Seguimiento y Evaluación**

### **1.4.1 Seguimiento**

El seguimiento del desarrollo de los PMG corresponde en primera instancia a cada uno de los servicios públicos, según el diseño institucional que cada una defina para esto. No obstante, la operatoria de los PMG también contempla fases de seguimiento por parte de las instituciones representantes en la Red de Expertos, con el objeto de identificar requisitos no cumplidos, e informar y apoyar a los servicios en el desarrollo de sus sistemas, orientando de esta forma las tareas hacia el logro de los compromisos.

### **1.4.2 Evaluación**

La evaluación de los objetivos de gestión es efectuada por el Comité Triministerial descrito en punto V.1.3.2 (b). Este comité se apoya en un proceso de evaluación de requisitos efectuada por la Red de Expertos, y en el caso del Programa Marco Avanzado se incluye también el resultado del proceso de certificación efectuado externamente.

Con el objeto de verificar el cumplimiento de los requisitos de los objetivos de gestión se han definido los siguientes instrumentos y procedimientos:

- (a) Definición de los medios de verificación del cumplimiento para cada etapa tipificada, en cada uno de los sistemas incorporados en el Programa Marco, sea éste básico o avanzado. Estas definiciones están documentadas y se informan a cada institución.
- (b) Verificación del cumplimiento de los PMG como prioridad de acuerdo a los Objetivos de Auditoría Gubernamental definidas por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno<sup>70</sup>. Este proceso se incorpora en el Programa Anual de cada unidad de auditoría institucional y corresponde además a uno de los requisitos técnicos del sistema de Auditoría Interna en el Programa Marco.

El proceso de verificación del cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en los PMG, que deben efectuar los auditores internos de cada servicio público, se realiza sobre la base de los medios de verificación definidos.

En el caso del sistema de Auditoría Interna incorporado en el PMG, con el objeto de mantener el requisito de independencia en el proceso de verificación, el Consejo de Auditoría ha definido que la verificación de cumplimiento de los compromisos establecidos por cada servicio en este sistema se efectúe por parte de los Auditores Ministeriales. De igual modo, para el caso de las subsecretarías, en que estos últimos son los responsables del sistema de Auditoría Interna de ese servicio, se ha definido que sean auditados por el propio consejo.

- (c) Integración al proceso de evaluación de los PMG de aquellos sistemas de información existentes con motivo de la operación regular de los sistemas de gestión.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup>Los Objetivos de Auditoría Gubernamental corresponden a objetivos transversales al conjunto de instituciones públicas determinados por instrucciones del Presidente de la República.

<sup>71</sup> Estos sistemas de información forman parte del funcionamiento normal en las instituciones en que estos radican: Sistema de Información Pública de Capacitación (SISPUBLI-Ministerio del Trabajo), Sistema de Información de Compras Gubernamentales-Compras Chile (Ministerio de Hacienda), Sistemas de Administración Presupuestaria (SIAP- Ministerio de Hacienda).

- (d) Definición por parte del Comité Triministerial, de criterios de resolución de apelaciones que puedan presentar a esta instancia los servicios públicos.

### **1.5 Integración al Ciclo Presupuestario y Vinculación con Otros Instrumentos para Mejorar la Transparencia y los Procedimientos para la Discusión Presupuestaria.**

Los PMG deben ser consistentes con los recursos financieros asignados en el presupuesto de cada institución. Con este fin, cada año, la presentación de la propuesta de PMG por parte de cada servicio se efectúa conjuntamente con la presentación a la Dirección de Presupuestos de su propuesta de presupuesto, y finaliza con la fijación definitiva de objetivos en el mes de octubre, con posterioridad al envío del Proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso Nacional.

A partir del proceso 2001 se instruye que la definición de objetivos debe ser consistente con el presupuesto marco que se informa a las instituciones para iniciar la elaboración de su propuesta presupuestaria. No obstante, aquellos servicios públicos que comprometen objetivos en el programa Marco Avanzado, en consideración a las mayores exigencias, reciben recursos complementarios de apoyo al financiamiento de actividades vinculadas a la preparación para la certificación y certificación.

Por otra parte, la información de cumplimiento anual de los PMG constituye información que es utilizada en el ciclo presupuestario, en la etapa de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria (ver Recuadro 4). Entre los antecedentes que se analizan se encuentran el cumplimiento efectivo de los objetivos de gestión comprometidos en el año anterior y las etapas comprometidas para el año en curso.

Adicionalmente, los PMG a través del desarrollo de los sistemas de Planificación y Control de Gestión, Administración Financiero-Contable y Enfoque de Género, buscan mejorar la información estratégica, financiera y de resultados de los servicios públicos. Estos mejoramiento también contribuyen a los procesos presupuestarios de formulación y presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos, así como de evaluación de la gestión presupuestaria.

### **1.6 Diseño Operativo**

El diseño operativo comprende cinco etapas las que se presentan en recuadro 20 y se describen a continuación.

**Recuadro 20**  
**Diseño Operativo. Programa de Mejoramiento de Gestión**



- i) Preparación y Aprobación Programa Marco. La preparación se inicia con una propuesta de áreas estratégicas, sistemas y/o nuevas etapas de desarrollo para los sistemas existentes elaborada por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, con el apoyo de la Red Expertos. Dicha propuesta se presenta al Comité Triministerial de los PMG para su análisis y aprobación.

Una vez aprobado el Programa Marco para el año siguiente éste se informa a todos los servicios. Para esto se envían instrucciones específicas, las que son parte del proceso de formulación de presupuestos.

- ii) Formulación PMG de los servicios y presentación al Ministerio de Hacienda. Una vez que cada servicio presenta el PMG a la Dirección de Presupuestos, la propuesta es revisada en conjunto con la Red de Expertos, particularmente en el caso del Programa Marco Básico<sup>72</sup>. Las observaciones que corresponda son enviadas a los servicios para su incorporación a la propuesta de PMG que se debe presentar al Comité Triministerial.

<sup>72</sup> Esta revisión se centra principalmente en las etapas que se comprometen en el primer año de incorporación y las solicitudes de exclusión de algún sistema o requisitos técnicas de algunas de éstas.

- iii) Envío PMG de los servicios al Comité Triministerial y Aprobación. Esta etapa corresponde al envío formal del PMG de cada servicio al comité para su aprobación. En esta etapa, dicho comité analiza cada propuesta y aprueba o rechaza la formulación de compromisos por parte de los servicios. En este último caso los servicios deben incorporar las observaciones que señale el comité.
- iv) Elaboración de Decretos. Una vez aprobado el PMG por el Comité Triministerial, los servicios inician la elaboración de un decreto que fija el detalle de los compromisos asumidos. Dicho decreto es expedido por el ministro del ramo y ratificado además por los ministros miembros del comité.
- v) Evaluación. Se efectúa sobre la base de lo informado por el servicio en el Informe de Cumplimiento del PMG. Dicho informe detalla el cumplimiento de cada uno de los objetivos de gestión comprometidos por la institución, es revisado, y si corresponde es validado por la Red de Expertos del PMG. Los resultados son informados y presentados al Comité Triministerial para su aprobación final.

## **2. Balance de la Experiencia. Principales Avances y Aprendizajes**

### **2.1 Sistemática de la Experiencia**

Con el proceso correspondiente al año 2006 el diseño actual del instrumento PMG se aplica por sexto año consecutivo. A lo largo de este período se han generado los aprendizajes básicos en las instituciones, tanto respecto de su formulación como desarrollo. Además, la experiencia de cada aplicación ha permitido perfeccionar los procesos de trabajo e instrumentos de apoyo a las instituciones, en el marco de las funciones del Comité Triministerial, la Red de Expertos y la Dirección de Presupuestos.

De igual modo, los aprendizajes adquiridos han permitido introducir la certificación externa de la calidad de los sistemas. En efecto, para profundizar los avances logrados en el nivel de desarrollo de los PMG, en que la gran mayoría de los servicios públicos se encontraban en etapas superiores del Programa Marco, en el año 2004 se decidió introducir la aplicación de un estándar externo que continuara promoviendo la excelencia y a su vez hiciera reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este fin, en la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se incorporaron los primeros elementos para transitar, gradualmente, hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión a través de la Norma ISO (ver recuadro 21). En este primero año 22 Servicios ingresaron al Programa Marco Avanzado, mientras que para el período 2006 un potencial de 62 servicios públicos adicionales podrán hacerlo.

### Recuadro 21 Certificación Externa de la Calidad de los Sistemas de los PMG

En formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se introdujeron los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de los sistemas incorporados en los PMG, optando por la Norma ISO 9001-2000. Esta definición se efectuó en el marco del compromiso establecido entre el Ministerio de Hacienda y el Congreso Nacional con motivo de la aprobación del Proyecto del Ley para el año 2004<sup>73</sup>.

La definición de introducir la certificación externa según Norma ISO en la formulación de los PMG 2005 se basó en las siguientes consideraciones:

a) Luego de cuatro años de aplicación de los PMG centrados en el desarrollo de sistemas de gestión para mejorar prácticas en los servicios públicos, los resultados obtenidos en esta primera fase, conjuntamente con la opinión de la gran mayoría de los actores involucrados, mostraron que el modelo de los PMG era un buen instrumento para mejorar la gestión pública. En estos años, de acuerdo a definiciones técnicas elaboradas al interior del sector público por parte de una Red de Expertos, los servicios avanzaron en el desarrollo de los sistemas de gestión comprendidos en los PMG. Los compromisos de gestión para ese año mayoritariamente correspondían a las etapas superiores del Programa Marco establecido, lo que en la evaluación de cumplimiento a diciembre de 2004 se concreta con un porcentaje de avance promedio en el desarrollo de sus sistemas de gestión de un 74% respecto de las etapas finales vigente en ese año.

No obstante, para profundizar los avances logrados no era suficiente el reconocimiento al interior del Sector Público. En este nivel de desarrollo de los PMG, se consideró deseable la aplicación de un estándar externo que continuará promoviendo la excelencia, pero que también hiciese reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad.

b) La certificación según Norma ISO 9001-2000, es un proceso en el que organismos certificadores acreditados realizan una evaluación de los procesos que una organización desea certificar. Establece en sus cláusulas los requisitos mínimos que deben ser cumplidos para disponer de Sistemas de Gestión de Calidad en las organizaciones, enfatizando el mejoramiento continuo del funcionamiento de éstos. Las cláusulas de la Norma son aplicables a 9 de los 11 sistemas que comprende el Programa Marco de los PMG, lo que hace posible a través de su aplicación hacer más exigente y externalizar la certificación de la mayoría de sus sistemas.

## 2.2 Efectividad

### 2.2.1 Proceso de Formulación 2006<sup>74</sup>

El rediseño de los PMG significó un cambio significativo en su proceso de formulación, evaluándose positivamente en términos de la pertinencia de sus contenidos.

<sup>73</sup> Protocolo que acompañó el despacho del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004, suscrito por el Ministerio de Hacienda y la Comisión Mixta de Presupuestos.

<sup>74</sup> Debido a que el proceso de formulación 2006 finaliza el 31 de diciembre, no fue posible incorporar la información en el análisis de algunos de los aspectos aquí desarrollados.

Los procesos de formulación correspondientes a los años 2001-2006 han sido acompañados por acciones de difusión y apoyo técnico, las que se han centrado en tres instrumentos o procesos operativos.

- a) La creación de una red interinstitucional de expertos en los diferentes sistemas, Red de Expertos, la que en un trabajo articulado con la Dirección de Presupuestos ha permitido una definición precisa del Programa Marco, así como también ha permitido apoyar debidamente a los servicios en esta fase.
- b) Una metodología de apoyo y asistencia técnica en proceso a los servicios, lo que a través de una relación directa y más particularizada de éstos con la Dirección de Presupuestos ha permitido ahondar en aspectos más específicos y concretos en relación con la formulación de los PMG y sus alcances.
- c) Instrumentos de formulación de PMG automatizados, disponibles en la página web de la Dirección de Presupuestos permitiendo simplificar el proceso<sup>75</sup>. Esto, acompañado de un conjunto relevante de información base disponible en el sitio web y un espacio interactivo de preguntas frecuentes.

La existencia de estos instrumentos y procesos ha facilitado la formulación, con una importante comprensión de los elementos técnicos y aceptación de sus procesos, cumpliendo además con los plazos establecidos. En efecto, según antecedentes de evaluaciones internas realizadas, la mayoría de los encargados de sistemas consideran que el Programa Marco es comprensible, que la información entregada es suficiente, que el proceso de formulación es simple y comprensible y que sus plazos son adecuados<sup>76</sup>.

No obstante lo anterior los procesos de formulación de PMG han sido más difícil en las Intendencias Regionales y Gobernaciones Provinciales. Las mayores dificultades enfrentadas tienen su explicación en (i) la mayor complejidad de las estructuras institucionales y de los procedimientos internos de algunos sistemas en dichas instituciones y (ii) las mayores dificultades de coordinación del nivel central con el nivel local. Lo anterior ha requerido identificar e incorporar las adaptaciones necesarias en el desarrollo de los sistemas respecto de lo tipificado en el Programa Marco.

Al igual que en años anteriores las exclusiones de compromisos en algunos sistemas por parte de las instituciones han sido minoritarias. En los años 2004 y 2005 se alcanzó un promedio de 88% de sistemas comprometidos, siendo un 96% en los servicios no desconcentrados y un 79% en los desconcentrados o descentralizados (ver cuadros 17, 18 y 19 y recuadros 22 y 23). Esto muestra que los sistemas que conforman el Programa Marco son mayoritariamente aplicables al conjunto de los servicios públicos, lo que facilita alinear sus desarrollos en áreas consideradas claves en la gestión, permitiendo también implementar procesos de modernización y reforma más profundos, tales como el mismo tránsito a la certificación externa.

<sup>75</sup> A partir de la formulación correspondiente al año 2002.

<sup>76</sup> En el año 2005, en opinión del 69% de los encargados de sistemas del PMG en los Servicios, el Programa Marco, incluyendo sus objetivos y etapas, es comprendido adecuadamente al interior de las instituciones. Por otra parte, el 77% de los encargados de sistemas considera que el proceso de formulación contó con información suficiente, el 74% opina que el envío de la formulación del PMG a través de la página web de la DIPRES fue un proceso simple y comprensible y que los plazos que se dispusieron para este proceso fueron adecuados. Los mismos aspectos, en el año 2004 fueron calificados positivamente por el 66%, 69%, 69%, y 67% respectivamente. Fuente Encuestas Evaluación Diseño y Formulación PMG, año 2004 y 2005, DIPRES.

**Cuadro 17**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2005**  
**Servicios con Objetivos de Gestión Comprometidos por Sistema**

Sistemas	Año 2005	
	Porcentaje de Servicios que Comprometieron Sistema	N° Servicios Excluidos
Capacitación	100%	0
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0
Evaluación de Desempeño	100%	0
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	86%	25
Gobierno Electrónico	99%	1
Planificación / Control de Gestión	100%	0
Auditoría Interna	57%	76
Gestión Territorial Integrada	92%	15
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	71%	52
Administración Financiero-Contable	65%	63
Enfoque de Género	94%	11
Porcentaje Promedio año 2005	88%	
Porcentaje Promedio año 2004	88%	
Porcentaje Promedio año 2003	86%	
Porcentaje Promedio año 2002	80%	
Porcentaje Promedio año 2001	79%	

**Cuadro 18**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2005**  
**Servicios con Objetivos de Gestión Comprometidos por Sistema**  
**Servicios Públicos No Desconcentrados**

Sistemas	Año 2005	
	Porcentaje de Servicios que Comprometieron Sistema	N° Servicios Excluidos
Capacitación	100%	0
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0
Evaluación de Desempeño	100%	0
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	87%	12
Gobierno Electrónico	99%	1
Planificación / Control de Gestión	100%	0
Auditoría Interna	100%	0
Gestión Territorial Integrada	83%	15
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	98%	2
Administración Financiero-Contable	100%	0
Enfoque de Género	88%	11
Porcentaje Promedio año 2005	96%	
Porcentaje Promedio año 2004	96%	
Porcentaje Promedio año 2003	95%	
Porcentaje Promedio año 2002	91%	
Porcentaje Promedio año 2001	91%	

**Recuadro 22**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2005**  
**Exclusiones Servicios No desconcentrados**

Las exclusiones en el caso del sistema Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias corresponden a instituciones que no atienden directamente a usuarios finales.

En el caso del sistema de Gobierno Electrónico se excluye la Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas la que se encuentra, según lo programado, en una reducción de sus operaciones.

Respecto del sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público el servicio excluido es el Consejo Nacional de Televisión, el que está facultado legalmente para no acogerse a las normas del sistema, y la Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas por las razones ya mencionadas.

Finalmente, en el caso de Enfoque de Género las exclusiones ocurren cuando el servicio no cuenta con productos relevantes en los que sea aplicable el enfoque de género.

**Cuadro 19**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2005**  
**Servicios con Objetivos de Gestión Comprometidos por Sistema Servicios**  
**Públicos Desconcentrados**

Sistemas	Porcentaje de Servicios que Comprometieron Objetivos	N° Servicios Excluidos
Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU)		
Capacitación	100%	0
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0
Evaluación de Desempeño	100%	0
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	100%	0
Gobierno Electrónico	100%	0
Planificación / Control de Gestión	100%	0
Auditoría Interna	0%	13
Gestión Territorial Integrada	100%	0
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	100%	0
Administración Financiero - Contable	100%	0
Enfoque de Género	100%	0
Gobiernos Regionales		
Capacitación	100%	0
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0
Evaluación de Desempeño	100%	0
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	0%	13
Gobierno Electrónico	100%	0
Planificación / Control de Gestión	100%	0
Auditoría Interna	100%	0
Gestión Territorial Integrada	100%	0
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	100%	0
Administración Financiero - Contable	100%	0
Enfoque de Género	100%	0

Sistemas	Porcentaje de Servicios que Comprometieron Objetivos	N° Servicios Excluidos
Gobernaciones e Intendencias		
Capacitación	100%	0
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0
Evaluación de Desempeño	100%	0
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	100%	0
Gobierno Electrónico	100%	0
Planificación / Control de Gestión	100%	0
Auditoría Interna	0%	63
Gestión Territorial Integrada	100%	0
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	21%	50
Administración Financiero - Contable	0%	63
Enfoque de Género	100%	0
Porcentaje Promedio año 2005	79%	
Porcentaje Promedio <sup>77</sup> año 2004	79%	
Porcentaje Promedio año 2003	77%	
Porcentaje Promedio año 2002	70%	
Porcentaje Promedio año 2001	67%	

**Recuadro 23**  
**Exclusiones Servicios Desconcentrados**

En el sistema de Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias se excluyen los Gobiernos Regionales, debido a que no atienden usuarios finales directamente.

En Auditoría Interna las Intendencias y Gobernaciones se eximen debido a que la Unidad de Auditoría Interna de la Subsecretaría del Interior es responsable de esta función.

En el sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público se excluyen las Gobernaciones, debido al bajo nivel tecnológico y de compras.

Respecto del sistema Administración Financiero-Contable, se eximen las Intendencias y Gobernaciones debido a que la información es centralizada en el Servicio de Gobierno Interior y enviada por éste a la Dirección de Presupuestos y la Contraloría General de la República.

<sup>77</sup> El universo sobre el que se calcula los porcentajes de servicios que comprometieron sistemas en el año 2005 corresponde a 89 servicios, igual número que el considerado en los años anteriores. El promedio está afectado por la incorporación del sistema Gobierno Electrónico.

En materia de exclusiones también se ha considerado que un conjunto de servicios públicos, debido a su tamaño y otras características asociadas a su función, continuarán comprometiéndose objetivos de gestión en el Programa Marco Básico<sup>78</sup>, excluyéndose de la certificación de sistemas según norma ISO. Para el año 2006 estos servicios deberán comprometer las etapas que corresponda si no han alcanzado aún las etapas finales, y en los casos en que se encuentre en una etapa final, el objetivo de gestión a comprometer deberá ser la misma etapa final, es decir, se deberán mantener los requisitos técnicos del sistema.

Finalmente cabe destacar, que a partir del año 2001, instituciones que se rigen por leyes distintas en materia de fijación de objetivos de gestión asociados a incentivos de carácter colectivo se han acogido voluntariamente a este sistema<sup>79</sup>. La formulación 2006 incluye las siguientes 8 instituciones en tal categoría: la Central Nacional de Abastecimiento, el Instituto de Salud Pública, el Fondo Nacional de Salud (FONASA), la Subsecretaría de Salud Pública, la Subsecretaría de Redes Asistenciales, la Superintendencia de Servicios Sanitarios, la Comisión Chilena de Energía Nuclear y el Servicio Nacional de Aduanas.

## **2.2.2 Principales Resultados**

### **2.2.2.1 Cumplimiento de Objetivos PMG 2004**

La evaluación de los PMG 2004 arrojó como resultado que el 74.9% de las instituciones obtuvo un logro entre el 90% y el 100% de sus objetivos comprometidos, recibiendo una asignación equivalente al 5% de sus remuneraciones. Por otra parte, un 19.6% alcanzó entre un 75% y 89% de cumplimiento, casos en que la asignación corresponde a un 2,5%. (ver cuadro 20). Importante es señalar que este mecanismo de incentivo no premia según desempeños relativos sino que retribuye a todos quienes cumplen los objetivos comprometidos de acuerdo a los rangos predefinidos. Las instituciones que obtuvieron los más bajos resultados (< 75%) corresponden principalmente a instituciones desconcentradas o descentralizadas tales como Gobernaciones, Intendencias y Gobiernos Regionales (ver cuadro 21).

---

<sup>78</sup> Estos servicios son los siguientes: Junta de Aeronáutica Civil, Comité de Inversiones Extranjeras, Consejo Superior de Educación, Consejo Nacional de Televisión, Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas, Intendencias Regionales, Gobernaciones Provinciales y Gobiernos Regionales.

<sup>79</sup> Corresponden a instituciones cuyos sistemas de incentivo fueron creados con anterioridad a la ley que creó los Programas de Mejoramiento de la Gestión.

**Cuadro 20**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**Resumen General de Cumplimiento**

Porcentaje de Asignación por Desempeño Institucional	Porcentaje de Cumplimiento	Instituciones		Dotación del Personal	
		N°	Porcentaje de Participación	N°	Porcentaje de Participación
5%	90% -100%	134	74,9%	56.699	90,4%
2,5%	75% - 89%	35	19,6%	5.570	8,9%
0%	< 75%	10	5,5%	432	0,7%
<b>Total</b>		<b>179</b>	<b>100%</b>	<b>62.701</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Información de Dotación, Subdirección de Racionalización Pública de la Dirección de Presupuestos.

**Cuadro 21**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**Resumen de Cumplimiento de Instituciones Desconcentradas/Descentralizadas y no Desconcentradas**

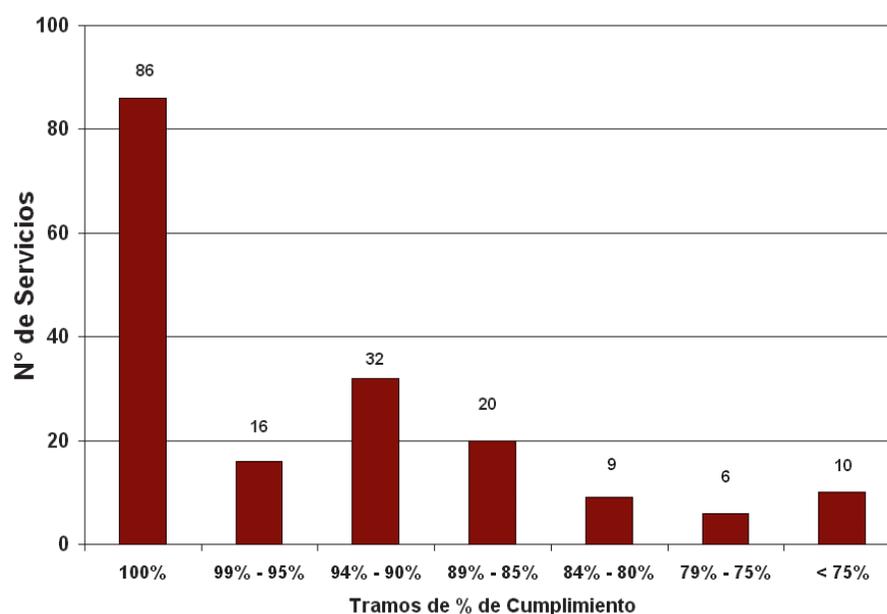
Porcentaje de Asignación por Desempeño Institucional	Porcentaje de Cumplimiento	Instituciones Desconcentradas/Descentralizadas		Instituciones No Desconcentradas	
		N°	Porcentaje de Participación	N°	Porcentaje de Participación
5,0%	90% -100%	62	70%	72	80%
2,5%	75% - 89%	20	22%	15	17%
0%	< 75%	7	8%	3	3%
<b>Total</b>		<b>89</b>	<b>100%</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Nota: Las Instituciones Desconcentradas/Descentralizadas corresponden a los Gobiernos Regionales, SERVIUS, Intendencias y Gobernaciones. Las Instituciones no Desconcentradas corresponden a las Subsecretarías y servicios centralizados.

Por otra parte, como se observa en el gráfico 1 sólo 86 instituciones obtuvieron un logro de 100% de sus objetivos comprometidos, lo que representa un 48% respecto del total de instituciones que comprometen PMG. A esto se debe agregar que 4 de los 8 servicios adscritos a los PMG en el año 2004 cumplieron el 100% de los objetivos comprometidos<sup>80</sup>.

<sup>80</sup> Estos fueron el Servicio Nacional de Aduanas, el Instituto de Salud Pública (ISP), el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y el Servicio de Salud del Ambiente (SESMA), este último a partir del año 2005 pasó a formar parte de la Subsecretaría de Salud Pública.

**Gráfico 1**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**Número de Instituciones por tramo de Porcentaje de Cumplimiento**



Los resultados que se observan en el cuadro 22 significan que en enero del año 2004 las instituciones se encontraban en un nivel de desarrollo de sus sistemas equivalente a un promedio de 75% del Programa Marco vigente en ese año. Los menores avances corresponden a los sistemas de Gobierno Electrónico y Gestión Territorial Integrada con porcentajes de 38% y 43% respectivamente. El menor avance se debe a que ambos sistemas ingresaron al Programa Marco en ese año, y por tanto las etapas comprometidas por los servicios fueron las iniciales.

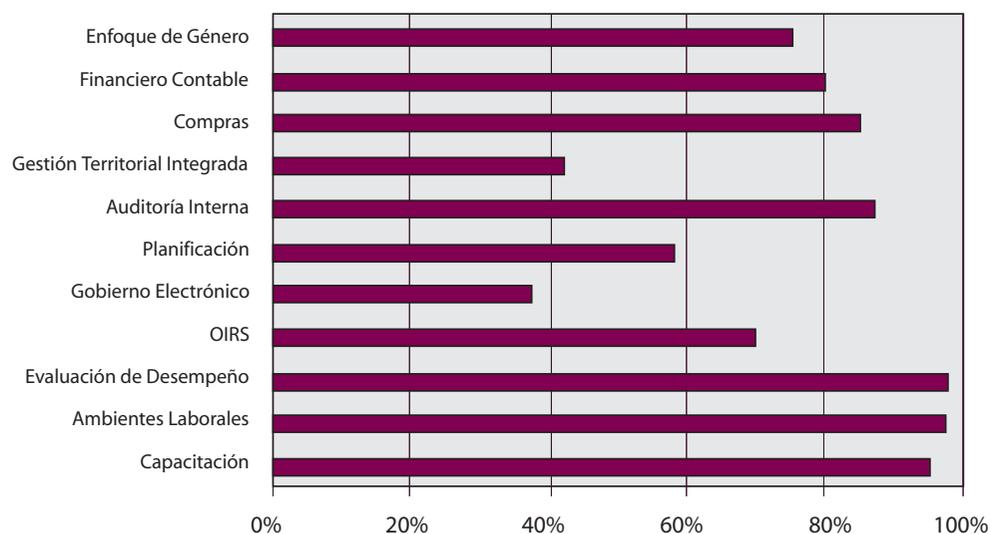
**Cuadro 22**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**Porcentaje de Avance por Sistema**

Sistemas	Porcentaje de Avance
Capacitación	95%
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	98%
Evaluación de Desempeño	98%
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	70%
Gobierno Electrónico	38%
Planificación / Control de Gestión	58%
Auditoría Interna	88%
Gestión Territorial Integrada	43%
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	85%
Administración Financiero-Contable	80%
Enfoque de Género	75%
Porcentaje Promedio Sistemas 2004	75%
Porcentaje Promedio Sistemas 2003	71%
Porcentaje Promedio Sistemas 2002	62%
Porcentaje Promedio Sistemas 2001	43%

Nota: El porcentaje de avance corresponde al número de etapa cumplida respecto del número total de etapas por sistema, según Programa Marco Básico.

Las instituciones pasaron desde un 71% de avance promedio de los sistemas en el año 2003 a un 75% en el año 2004 (ver cuadro 22). Este promedio está afectado por la incorporación en el año 2004 de nuevos sistemas y nuevos servicios, lo que implica comprometer objetivos desde etapas más bajas (ver cuadro 21 y gráfico 2). No obstante un conjunto de instituciones presenta grandes avances, lo que motivó la introducción de la nueva fase de certificación externa a partir del año 2005.

**Gráfico 2**  
**Programa de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**% Avance respecto del Número Total de Etapas por Sistema**  
**(Porcentaje de avance etapa promedio cumplida respecto de etapa final)**



Globalmente, el cumplimiento de objetivos en el año 2004 alcanzó un 92% (ver cuadro 23). Los sistemas con más altos cumplimiento son Gestión Territorial Integrada (100%), Higiene y seguridad (99%), Evaluación del Desempeño (99%), Enfoque de Género (98%) y Capacitación (96%). Por otra parte, los sistemas con más bajo cumplimiento fueron el sistema de Planificación y Control de Gestión (75%) y Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias (81%).

**Cuadro 23**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2004**  
**Porcentaje de Servicios con Sistemas Comprometidos y su Cumplimiento**

Sistemas	Porcentaje de Servicios que Comprometieron Sistemas	N° Servicios Excluidos	Porcentaje de Servicios que Cumplieron los Compromisos del Sistema	N° Servicios que cumplen
Capacitación	100%	0	96%	172
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	100%	0	99%	178
Evaluación de Desempeño	99%	1	99%	177
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	85%	26	81%	124
Gobierno Electrónico	98%	3	93%	163
Planificación / Control de Gestión	99%	1	75%	133
Auditoría Interna	57%	77	90%	92
Gestión Territorial Integrada	93%	12	100%	167
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	72%	51	88%	113
Administración Financiero-Contable	65%	63	90%	104
Enfoque de Género	94%	11	98%	164
Porcentaje Promedio de Sistemas	88%		92%(*)	

(\*) porcentaje promedio de sistemas cumplidos con relación a los comprometidos.

#### 2.2.2.2 Resultados Esperados. Formulación de Compromisos PMG 2005

Los compromisos establecidos en los PMG 2005 constituyen resultados esperados para dicho año, para cada sistema, en cada servicio público. El cuadro siguiente muestra que el avance promedio esperado en el desarrollo de los sistemas de gestión según el Programa Marco Básico, para el conjunto de servicios, podrá alcanzar a diciembre de 2005 un 91% respecto de las metas de desarrollo allí establecidas. Esto muestra que la mayoría de los servicios estará alcanzando las etapas superiores definidas, y por tanto un número mayor estará en condiciones de transitar hacia el Programa Marco avanzado. Por otra parte, en el caso de los servicios que ya se han incorporado a éste último, alcanzarán o se mantendrán en las etapas finales definidas en los casos del sistema de Enfoque de Género, Administración Financiero Contable, Compras y Contrataciones y OIRS, todos sistemas que al año 2005 aún no ingresan al modelo de certificación ISO. Mientras, en los 5 sistemas que están en Programa Marco Avanzado los avances esperados son menores debido a la incorporación de nuevas etapas referidas a la certificación. Finalmente, en el caso de los sistemas de Gobierno Electrónico y Gestión Territorial Integrada los resultados esperados son menores debido a que se incorporaron recién en el año 2004.

**Cuadro 24**  
**Programa de Mejoramiento de la Gestión 2005**  
**Porcentaje de Avance Esperado Respecto de la Etapa Final**

Sistemas	Marco Básico			Marco Avanzado		
	% avance	Etapa Final	N° Servicios	% avance	Etapa Final <sup>(1)</sup>	N° Servicios
Capacitación	99%	4	178	73%	6	20
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	99%	4	178	68%	6	20
Evaluación de Desempeño	99%	4	178	70%	6	20
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	95%	6	153	100%	6	20
Gobierno Electrónico	65%	4	177	80%	6	20
Planificación/Control de Gestión	92%	6	178	88%	8	20
Auditoría Interna	99%	4	102	72%	6	20
Gestión Territorial Integrada	68%	4	162	64%	4	18
Compras y Contrataciones del Sector Público	99%	6	126	100%	6	20
Administración Financiero Contable	99%	6	115	100%	6	20
Enfoque de Género	99%	4	167	100%	4	18
Porcentaje de Avance Promedio		91%		83%		
Total Servicios		178		20		

Nota: (1) Considera la etapa de certificación como meta final  
 No Incluye servicios adscritos.

Otro indicador que muestra resultados esperados de desarrollo de los sistemas es el porcentaje de servicios que a fines de 2005 podrá alcanzar las etapas superiores de los sistemas. El cuadro 25 muestra que el 79.1 % de los servicios podrá lograr un desarrollo de sus sistemas equivalente a las etapas 4 y superiores, incluidas aquellas referidas al procesos de certificación definidas para ese año.

**Cuadro 25**  
**Porcentaje de Servicios con Compromisos, según Etapa y Sistema PMG 2005**

Sistemas	Etapas								Total servicios
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Capacitación	0	0	2,2	93,3	4,5	0	-	-	178
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	0	1,1	1,1	96,6	1,1	0	-	-	178
Evaluación de Desempeño	0,5	1,1	1,1	94,9	2,2	0	-	-	178
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	0	2,0	1,3	0,7	17,0	79,1	-	-	153
Gobierno Electrónico	0,6	45,2	48,0	6,2	-	-	-	-	177
Planificación/Control de Gestión	0	1,1	0,6	1,1	41,0	44,9	11,2	0	178
Auditoría Interna	0	1,0	2,0	91,2	5,9	0	-	-	102
Gestión Territorial Integrada	0	27,2	72,2	0,6	-	-	-	-	162
Compras y Contrataciones del Sector Público	0	0	0	0,8	2,4	96,8	-	-	126
Administración Financiero Contable	0	0	1,7	0	3,5	94,8	-	-	115
Enfoque de Género	0	1,8	1,2	97,0	-	-	-	-	167
Porcentaje Promedio	0,1	8,0	12,8	45,4	7,3	25,2	1,2	0	

A su vez, si observamos sólo aquellos servicios que aún no comprometen sistemas en el Programa Marco Avanzado, el porcentaje de aquellos que a fines de 2005 podrán alcanzar las etapas superiores del Marco Básico es de 78.8%. Mientras, los servicios que se encuentran en el Programa Marco Avanzado podrán alcanzar a fines de 2005 un 85,3% de las etapas definidas para este en ese año (ver cuadros 26 y 27).

**Cuadro 26**  
**Porcentaje de Servicio con Compromisos, según Etapa y Sistema Servicios en Programa Marco Básico. Año 2005.**

Sistemas	Etapas								Total servicios
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Capacitación	0	0	2,5	97,5	-	-	-	-	158
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	0	1,3	1,3	97,5	-	-	-	-	158
Evaluación de Desempeño	0,6	1,3	1,3	96,8	-	-	-	-	158
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	0	2,3	1,5	0,8	19,5	75,9	-	-	133
Gobierno Electrónico	0,6	50,3	45,2	3,8	-	-	-	-	157
Planificación/Control de Gestión	0	1,3	0,6	1,3	46,2	50,6	-	-	158
Auditoría Interna	0	1,2	2,4	96,3	-	-	-	-	82
Gestión Territorial Integrada	0	24,3	75,7	0	-	-	-	-	144
Compras y Contrataciones del Sector Público	0	0	0	0,9	2,8	96,2	-	-	106
Administración Financiero Contable	0	0	2,1	0	4,2	93,7	-	-	95
Enfoque de Género	0	2,0	1,3	96,6	-	-	-	-	149
Porcentaje Promedio	0,1	8,5	13,1	46,3	7,1	24,8			

**Cuadro 27**  
**Porcentaje de Servicio con Compromisos, según Etapa y Sistema Servicios**  
**en Programa Marco Avanzado. Año 2005**

Sistemas	Etapas								Total servicios
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Capacitación	0	0	0	60,0	40,0	0	-	-	20
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	0	0	0	90,0	10,0	0	-	-	20
Evaluación de Desempeño	0	0	0	80,0	20,0	0	-	-	20
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	0	0	0	0	0	100	-	-	20
Gobierno Electrónico	0	5,0	70,0	25,0	-	-	-	-	20
Planificación/Control de Gestión	0	0	0	0	0	0	100	0	20
Auditoría Interna	0	0	0	70,0	30,0	0	-	-	20
Gestión Territorial Integrada	0	50,0	44,4	5,6	-	-	-	-	18
Compras y Contrataciones del Sector Público	0	0	0	0	0	100	-	-	20
Administración Financiero Contable	0	0	0	0	0	100	-	-	20
Enfoque de Género	0	0	0	100	-	-	-	-	18
Porcentaje Promedio	0	4,6	10,2	38,9	9,3	27,8	9,3	0	

Como ya se ha señalado, los resultados anteriores han permitido iniciar una nueva fase de los PMG a través de definir un Programa Marco Avanzado, el que incluye etapas de preparación y certificación según norma ISO. En la formulación 2005 un total de 22 Servicios se incorporaron a éste, incluyendo 2 servicios adscritos, comprometiendo la preparación de dos sistemas (ver cuadro 28 y Anexo 2)

**Cuadro 28**  
**Sistemas en Etapa de Preparación para la Certificación. Año 2005**

Sistemas	N° Servicios Ley 19.553	N° Servicios Adscritos	N° Total Servicios
Auditoría	6	1	7
Evaluación Desempeño	4	1	5
Capacitación	8	-	8
Higiene - Seguridad y Mejoramiento Ambientes Trabajo	2	-	2
Planificación y Control de Gestión	20	2	22
Total Servicios	20	2	22

### 2.2.2.3 Resultados Esperados. Formulación de Compromisos PMG 2006

En el año 2006, en el marco de la transición gradual a la certificación externa ISO se agrega el sistema de Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias (OIRS). Respecto de la incorporación de las instituciones a esta fase avanzada un potencial de 62 servicios públicos adicionales podrán hacerlo en el año 2006, totalizando más de 160 sistemas con compromisos equivalentes a la etapa de preparación para la certificación y 44 sistemas con el compromiso de certificarse en ese año.

## 2.3 Desarrollo Institucional

Los cinco años de aplicación del diseño actual de los PMG han logrado significativos avances en sus aspectos institucionales. Entre éstos cabe destacar:

- a) La conformación y creciente consolidación de la Red de Expertos, constituyéndose ésta en actor clave en las definiciones técnicas, apoyo y asistencia, y evaluación de cumplimiento.
- b) La evolución experimentada en las designaciones de encargados de PMG en las instituciones, los que si bien en sus inicios en muchos casos no tenían una adecuada inserción institucional, con el tiempo, en la medida que el Programa ha avanzado en su consolidación, se han vinculado cada vez más con los niveles de toma de decisiones al interior de cada Servicio.
- c) El mayor vínculo y apoyo de los Jefes de Servicios y otros niveles directivos en el desarrollo de los PMG en las instituciones.<sup>81</sup>
- d) El rol del Comité Triministerial, el que se ha constituido en una instancia eficaz de toma de decisiones técnicas y de procedimientos, brindando apoyo al desarrollo de los PMG, consistentemente con las prioridades de Gobierno.
- e) La institucionalización en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de esta área de trabajo, a través de la creación formal de una unidad técnica responsable de sus actividades, así como también de la incorporación de esta área en sus definiciones estratégicas institucionales.

## 2.4 Calidad

### 2.4.1 Consolidación Metodológica

El diseño y método de trabajo de los PMG responde a aquellos requisitos definidos para el instrumento. Primero, la formulación y evaluación de cumplimiento ha probado que el instrumento es simple y comprensible<sup>82</sup>. Segundo, el concepto de Programa Marco (básico y avanzado) y la tipificación de etapas de desarrollo de los sistemas han permitido (i) una comparación objetiva entre servicios, y por tanto una justa retribución respecto de los logros obtenidos y, (ii) pertinencia y exigibilidad creciente en los compromisos y por tanto en el desarrollo de los sistemas. Finalmente, las flexibilidades definidas han permitido una implementación adecuada en el conjunto de los servicios públicos.

<sup>81</sup> En el año 2005 el 100% de los auditores internos, el 86% de los encargados ministeriales de PMG, el 88% de los encargados de PMG en los Servicios y el 76% de los encargados de los sistemas en los servicios declaran contar con el apoyo de la autoridad del servicio en el desarrollo de los sistemas de gestión de los PMG. Por su parte el 82% de los jefes de servicio, el 87% de los auditores internos, el 71% de los encargados ministeriales de PMG, el 61% de los encargados de PMG en los servicios y el 67% de los encargados de los sistemas declaran estar de acuerdo y muy de acuerdo con que la incorporación de los sistemas de gestión del PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los directivos con el desarrollo de las sistemas de gestión. Fuente: Encuesta Evaluación Efectos Programas de Mejoramiento de la Gestión, Mayo 2005, DIPRES.

<sup>82</sup> El 86% de los jefes de servicio, el 89% de los encargados de PMG en los servicios y el 74% de los encargados de sistemas declaran que el proceso de formulación es simple y comprensible. Fuente: Encuesta Evaluación Diseño y Formulación PMG, año 2005, DIPRES.

El elemento metodológico central de los PMG es el concepto de Programa Marco. La solicitud de incorporación de nuevos sistemas y nuevas etapas en los sistemas existentes es una muestra clara de la consolidación de la metodología, la que ha permitido integrar nuevas demandas provenientes de la dinámica de la gestión pública. También es una muestra de consolidación la incorporación voluntaria de instituciones a este mecanismo de incentivo, como se señala en punto V.2.2.1. Lo anterior también se observa en opinión de actores institucionales que afirman mayoritariamente que los PMG han contribuido al ordenamiento, impulso y mayor información en las áreas de gestión que lo conforman<sup>83</sup>.

En relación a como el concepto de Programa Marco permite alinear el mecanismo de incentivo a las necesidades de mejoramiento de los servicios destacan los siguientes hechos:

- a) La incorporación en el año 2002 del sistema de Enfoque de Genero, con el objeto de considerar adecuadamente la perspectiva de género en el diseño e implementación de los productos institucionales.
- b) La inclusión en el año 2003 de nuevas etapas, las que se agregaron a las etapas ya definidas para los sistemas existentes de Simplificación de Trámites; Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias; Planificación y Control de Gestión; y Compras y Contrataciones. En todos los casos se busca mejorar el estándar de funcionamiento de los sistemas agregando nuevos requisitos<sup>84</sup>.
- c) La sustitución en el año 2004 del sistema existente de Simplificación de Trámites por uno más amplio y que lo comprende, Gobierno Electrónico, y la incorporación del sistema Gestión Territorial Integrada y de nuevas etapas en el sistema Financiero contable.

El sistema de Gobierno Electrónico tiene como objetivo el mejoramiento y simplificación en la entrega de servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorando procesos e incorporando tecnologías de información y comunicaciones para desarrollar trámites en línea y ventanillas de trámite único. Este sistema es de más amplio alcance que el sistema de Simplificación de Trámites que lo antecede, razón por la cual los objetivos de éste quedan incorporados dentro del nuevo sistema.

El sistema Gestión Territorial Integrada busca incorporar una perspectiva territorial a los bienes y/o servicios que entregan las instituciones, a través del funcionamiento de procesos integrados de toma de decisiones que promuevan e incorporen las necesidades regionales y sus soluciones.

---

<sup>83</sup> El 91% de los jefes de servicio, el 83% de los auditores ministeriales, el 81% de los encargados de PMG ministeriales, el 69% de los encargados de PMG en los servicios y el 80% de los encargados de sistemas declaran que los PMG han contribuido al ordenamiento, impulso y mayor disponibilidad de información respecto de las áreas que lo conforman. Fuente: Encuesta Evaluación Efectos Programas de Mejoramiento de la Gestión, Mayo 2005, DIPRES.

<sup>84</sup> Mayores antecedentes ver Guzmán (2003a)

Por otra parte, las nuevas etapas del sistema de administración Financiero-Contable consideran la incorporación de las instituciones al Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), implementando la modalidad específica de incorporación a la plataforma transaccional de este sistema con el fin de informar a la Dirección de Presupuestos y a la Contraloría General de la República con oportunidad, calidad y pertinencia.

- d) Finalmente, el inició en el año 2005 de la incorporación gradual al mecanismo de certificación externa de los sistemas de gestión de servicios públicos bajo las exigencias de la Norma Internacional ISO 9001:2000.

### **2.4.2 Generación de Competencias**

La formulación de los PMG, y su desarrollo han permitido la generación de competencias en el ámbito del aseguramiento de calidad de los sistemas incorporados al Programa Marco. A lo anterior han contribuido actividades realizadas por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y la Red de Expertos, entre las que se encuentran seminarios, talleres, reuniones, y videoconferencias. Adicionalmente han contribuido las actividades propias de los servicios.

## **2.5 Retroalimentación en la Toma de Decisiones**

### **2.5.1 Calidad de la Información de Cumplimiento de los PMG**

A inicios del año 2002 se completó el primer ciclo de los PMG en su actual diseño. Desde esta primera aplicación el programa ha contado con una definición de requisitos técnicos y medios de verificación para cada etapa u objetivo de gestión del Programa Marco. Estos elementos han facilitado el seguimiento durante la implementación al interior de las instituciones y ha permitido un proceso de evaluación de cumplimiento riguroso y oportuno, incluyendo los procesos de revisión técnica por parte de la Red de Expertos y de auditoría. De este modo, la información de cumplimiento de los compromisos u objetivos de gestión tienen el nivel de calidad necesario para su utilización en otras decisiones en el ámbito de la gestión.

### **2.5.2 Integración al Ciclo Presupuestario**

La información de cumplimiento de los objetivos de gestión, en conjunto con otra información de desempeño, ha sido utilizada en el proceso presupuestario de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda. En particular, a partir del año 2002 los resultados se informan en la etapa de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria, en lo correspondiente a resultados de la gestión institucional (ver recuadro 4).

Por otra parte, los avances en el sistema financiero-contable del Programa Marco han permitido mejorar la información en esta área, contribuyendo también a la calidad de la administración financiera. De igual modo, los desarrollos del sistema de Planificación y Control de Gestión han permitido disponer de mejores indicadores para su análisis y presentación junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos, y también para su uso en las evaluaciones que realiza la Dirección de Presupuestos. Los efectos mencionados han contribuido a la práctica de presupuesto por resultados.

### **2.5.3 Integración a la Toma de Decisiones en Materia de Gestión**

Los PMG, a través del concepto de Programa Marco y de los actores institucionales Comité Interministerial y Red de Expertos, han probado ser un instrumento capaz de integrar prioridades de Gobierno y retroalimentar, a través de los resultados y experiencias adquiridas, decisiones en materias de gestión. Prueba de esto es la incorporación de nuevos sistemas y nuevas etapas como se describe en punto V.2.4.1.

De igual modo, otros importantes cambios impulsados con el fin de incorporar incentivos al desempeño funcionario e institucional se integran con el instrumento PMG. Es el caso del mecanismo de incentivo monetario, colectivo, que creó la Ley N° 19.882,<sup>85</sup> en el que las metas y sus indicadores deben estar vinculados a las definiciones de misión institucional, objetivos estratégicos y productos relevantes de las instituciones, validadas en el sistema de Planificación y Control de Gestión de los PMG. De igual forma, resultados de los PMG fueron utilizados como criterios de selección para la entrega del Premio Anual por Excelencia Institucional que creó la señalada ley<sup>86</sup>.

Adicionalmente, con el objeto de contribuir a que los PMG se consoliden como instrumento de promoción de la excelencia en el servicio público, a partir del año 2004 el gobierno ha fortalecido los incentivos para que los servicios logren las metas máximas de desarrollo de los sistemas comprendidos en los PMG. Para esto se han reducido las restricciones en materias vinculadas con la ejecución presupuestaria, otorgando mayores flexibilidades en aquellos servicios que han cumplido con un conjunto de condiciones relativas al desarrollo de su PMG y de disciplina financiera (ver recuadro 24). En el año 2005<sup>87</sup> quince servicios obtuvieron mayores flexibilidades presupuestarias (ver Anexo3)

---

<sup>85</sup> Ley N° 19.882 de junio 2003, que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos (Ley de Nuevo Trato Laboral)

<sup>86</sup> Artículo 6 de la Ley N° 19.822. Establece un premio equivalente a un monto de 5% sobre las remuneraciones.

<sup>87</sup> En el año 2004, primer año de aplicación de estas medidas de flexibilidad, 2 instituciones cumplieron con las condiciones exigidas.

### **Recuadro 24**

#### **Programas de Mejoramiento de Gestión y Flexibilidad Presupuestaria**

Las flexibilidades presupuestarias se centran en las materias y procedimientos que se señalan a continuación:

a) Traspaso de recursos presupuestarios de un año fiscal al siguiente. Incorporación del saldo inicial de caja que exceda la estimación del presupuesto aprobado, originado en mayores ingresos o ahorros permanentes. Estos recursos incrementarán el presupuesto en los ítemes y asignaciones que proponga el servicio en la medida que constituyan gastos por una sola vez y no generen compromisos ni gastos complementarios.

b) Traspaso de recursos entre proyectos de inversión. Flexibilidad para reasignar recursos de los ítemes 61 al 74 del subtítulo 31 "Inversión Real", en la medida que mantengan la recomendación técnica-económica favorable (RS) de MIDEPLAN y hasta por el monto autorizado en la ley de presupuestos.

Para el año 2005 la reducción de las restricciones presupuestarias se han aplicado a todos aquellos servicios que habían cumplido las siguientes condiciones:

a) A diciembre de 2004 han cumplido las etapas 4, o etapas finales del Programa Marco 2001. El Programa Marco 2001 fue el primero del diseño actualmente en operación y a fines del año 2004 completó su cuarto ciclo. Dicho Programa contiene todos los sistemas actualmente vigentes con excepción del sistema Enfoque de Género y los que fueron incorporados en el año 2004.

b) A diciembre de 2004 han cumplido la etapa 3 del sistema Enfoque de Género.

c) En el PMG correspondiente al año 2005 han comprometido etapa 6 en el sistema de Administración Financiero Contable y al menos etapa 5 en el sistema de Planificación y Control de Gestión.

d) A diciembre de 2004 han cumplido con todas las etapas comprometidas en el PMG correspondiente al año 2004.

e) Están en condiciones de mantener una disciplina financiera institucional, es decir, sean capaces de solucionar, dentro del marco de los recursos presupuestarios asignados, los requerimientos coyunturales que se presenten durante el año por cambio en las prioridades y/o asumir contingencias de la gestión, sin más modificaciones que las originadas en normas legales y modificaciones internas.

f) En la administración presupuestaria de la institución en los últimos tres años, han cumplido las metas institucionales, a través de la ejecución de los programas y/o proyectos comprometidos en la etapa de Formulación Presupuestaria.

### **3. Desafíos y Soluciones**

#### **3.1 Continuar Avanzando en la Socialización e Internalización al Interior de los Servicios**

Se deberá continuar revisando y fortaleciendo la implementación al interior de las instituciones, incluyendo aspectos tales como la difusión, participación y comprensión del Programa por parte de los funcionarios y niveles de dirección, con el objeto de aumentar el nivel de compromiso con los objetivos. Para esto se continuará realizando las actividades que forman parte del programa, a la vez que el proceso de preparación para la certificación y certificación de los sistemas significará también un nuevo impulso en esta dirección.

### **3.2 Continuar Vinculando los Resultados de los PMG con otras Medidas de Incentivos**

Sobre la base de la experiencia de estos años, continuar vinculando los desarrollos y resultados de los PMG con medidas de gestión, de manera de continuar generando sinergias e incentivos para una gestión de excelencia. Al respecto continuar considerando el vínculo con los avances en flexibilidades presupuestarias y el Premio por Excelencia.

## VI

# Balance de Gestión Integral (BGI).

## 1. Puesta en Marcha y Desarrollo de los BGI

### 1.1 Objetivos y Requisitos

Desde el año 1997 la Ley de Presupuestos ha establecido que los servicios públicos regidos por el Título II de la Ley 18.575 (Gobierno Central), tienen la obligación de proporcionar información acerca de sus objetivos, metas de gestión y resultados. Con éste fin el decreto del Ministerio de Hacienda N° 47 (1999) y sus modificaciones creó los Balances de Gestión Integral (BGI), a través de los cuales se informa de dichos resultados como cuenta pública al Congreso Nacional.

### 1.2 Focos y Elementos Metodológicos

El BGI de cada servicio es un reporte de gestión de acuerdo a un formato estándar. Los aspectos centrales contenidos en el formato son los siguientes:

- a) Carta del director o jefe de servicio. Consiste en una breve presentación del desempeño institucional del año anterior por parte de la autoridad máxima de la institución, señalando las circunstancias o factores internos y externos que afectaron ese desempeño, y los desafíos para el año en curso.
- b) Identificación de la institución. Comprende toda aquella información relevante que permita identificar a la institución por parte de la opinión pública, analistas, otros servicios públicos y el Congreso Nacional. Incluye: (i) leyes y normativas que rigen a la institución, (ii) organigrama, (iii) definiciones estratégicas, (iv) distribución geográfica de oficinas, (v) recursos humanos y, (vi) recursos financieros.
- c) Resultados de la gestión. Corresponde a la presentación de los resultados en la gestión de la institución en el año anterior, e incluye: (i) cuenta pública de los resultados (ii) cumplimiento de compromisos institucionales específicos (iii) avances en procesos de gestión (iv) proyectos de ley (v) proyectos de inversión, (vi) transferencias.
- d) Desafíos año en curso. Corresponde a las principales tareas que la institución debe realizar en el año siguiente al año del balance, consistente con los recursos disponibles en su presupuesto para el mismo año.

Los conceptos básicos incorporados en el formato corresponden, principalmente, a aquellos utilizados en la normativa y procedimientos de administración financiera-contable e instrumentos del Sistema de Control de Gestión, incluyendo las definiciones estratégicas que éste utiliza. Lo anterior es particularmente importante, puesto que al ser los BGI reportes anuales y globales de la gestión es crucial que la presentación y análisis utilice los mismos elementos conceptuales de los procedimientos e instrumentos de gestión financiera y de desempeño en aplicación.

### **1.3 Marco Institucional Actores Involucrados y Funciones**

#### **1.3.1 Marco Institucional**

Los BGI fueron establecidos por el Decreto del Ministerio de Hacienda N° 47 y sus modificaciones, definiéndose su objetivo, principales requisitos y responsabilidades institucionales.

#### **1.3.2 Actores y Funciones**

- a) Servicios públicos: Los Balances son elaborados por los propios servicios públicos en el marco de las instrucciones que para estos efectos elabora el Ministerio de Hacienda.
- b) Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Las instrucciones para la elaboración de los BGI son enviadas conjuntamente por los ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Presidencia. Asimismo este último realiza la revisión de la información proporcionada por los Servicios en las materias de su competencia.
- c) Ministerio de Hacienda. La Dirección de Presupuestos de este ministerio es responsable de las definiciones técnicas y operativas en relación a la elaboración de los BGI, así como de su envío al Congreso Nacional. Entre éstas se encuentran la elaboración del formato estándar, instructivo y guía metodológica, apoyo técnico, revisión y recepción final de los BGI.
- d) Congreso Nacional: Recepciona los BGI de todos las servicios para uso en sus fines institucionales.

#### **1.4 Integración al Ciclo Presupuestario**

A partir del año 2001 la información de los BGI es utilizada en el proceso de Evaluación de la Ejecución Presupuestaria que realiza la Dirección de Presupuestos (ver recuadro N° 4), previo al proceso de formulación presupuestaria.

#### **1.5 Diseño Operativo**

El diseño operativo de los BGI comprende tres etapas, las que se presentan en recuadro 25 y se describen a continuación.

**Recuadro 25**  
**Diseño Operativo. Balance de Gestión Integral (BGI)**



- i) Envío de formato básico. Formato básico del BGI se envía a todos los servicios acompañado de instrucciones y guía metodológica para su elaboración. Junto a lo anterior, se facilita la información a través del sitio web de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y con este mismo fin, si es necesario, se realizan reuniones técnicas con los servicios.
- ii) Elaboración de los BGI servicios y presentación al Ministerio de Hacienda. Los servicios elaboran los BGI sobre la base de los documentos y los apoyos técnicos mencionados en punto anterior. Los BGI son enviados a la Dirección de Presupuestos a través del sitio web.
- iii) Revisión de los BGI y envío del documento final al Congreso Nacional. Los BGI de los servicios son revisados por las áreas de presupuestos y gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, y Ministerio Secretaría General de la Presidencia respecto de la programación gubernamental de responsabilidad de esta última. Una vez incorporadas las observaciones que corresponda, los servicios envían los documentos finales de los BGI, los que son enviados al Congreso Nacional por la Dirección de Presupuestos.

## 2. Balance de la Experiencia. Principales Avances

### 2.1 Sistemática de la Experiencia

Los BGI se elaboran desde el año 1998. En el año 2000, sobre la base de la experiencia de los primeros años, se introdujeron importantes modificaciones en aspectos técnicos y de procedimientos de trabajo. Con posterioridad, y dada la regularidad de estos reportes se ha efectuado un mejoramiento continuo de ellos.

## **2.2 Efectividad**

Todas las instituciones han cumplido con la obligación de presentar sus BGI y estos han sido enviados al Congreso en las fechas establecidas. Además, en los últimos años se ha fomentado el que los BGI constituyan el único reporte de Cuenta Pública que elaboren las instituciones, con el objeto de concentrar los esfuerzos de los equipos técnicos y de las autoridades en mejorar su calidad.

## **2.3 Desarrollo Institucional**

Los años de elaboración de los BGI, y en particular los últimos cinco años de aplicación del diseño actual, han significado un importante avance de sus aspectos institucionales. Entre estos cabe destacar:

- a) La evolución experimentada en las designaciones de encargados de los BGI en los servicios, los que si bien en sus inicios en muchos casos no tenían una adecuada inserción institucional, con el tiempo, en la medida que los BGI están siendo utilizados en procesos de toma de decisiones, han pasado a posiciones más acordes con las competencia y responsabilidad que el reporte requiere.
- b) La institucionalización en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de esta área de trabajo, a través de la creación formal de una unidad técnica responsable de sus actividades, así como también de la incorporación en sus definiciones estratégicas institucionales.

## **2.4 Calidad**

### **2.4.1 Consolidación Metodológica**

Como ya se señalara, en la elaboración de los BGI correspondiente al año 2000 se introdujeron importantes modificaciones orientadas a perfeccionar el diseño y contenidos del instrumento, de modo de garantizar una mejor información de los resultados globales de gestión de las instituciones. Con posterioridad y derivado de la experiencia con el uso de la información contenida en ellos, se han introducido otros cambios menores con este mismo fin, en particular, buscando mayor pertinencia y calidad de la información, así como facilidad de lectura de los reportes para su uso.

### **2.4.2 Generación de Competencias**

Los elementos conceptuales establecidos para la elaboración de los BGI, en general, provienen de otros instrumentos y procedimientos de trabajo en aplicación en los servicios, tales como aquellos comprendidos en el Sistema de Control de Gestión y de Administración Financiera. Por lo tanto, la generación de competencias en ellos refuerza sinérgicamente la generación de competencias en la elaboración de los BGI. En particular, la generación de competencias en cada uno de los instrumentos del Sistema de Control de Gestión ha sido descrito en los capítulos respectivos de este documento.

Por otra parte, los aspectos específicos vinculados con el formato y procedimientos de trabajo en medios electrónicos, a través del sitio web, son ya suficientemente conocidos por las instituciones.

## 2.5 Cuenta Pública y Retroalimentación en la toma de decisiones

### 2.5.1 Cuenta Pública

Los BGI son enviados al Congreso Nacional como reporte de Cuenta Pública, son publicados en el sitio web de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y de cada uno de los servicios, y copia de cada uno de los reportes está disponible en la biblioteca del Ministerio de Hacienda.

### 2.5.2 Calidad y Retroalimentación en la Toma de Decisiones

La información contenida en los BGI ha experimentado un significativo mejoramiento de calidad, en parte producto de las medidas señaladas.

Lo anterior ha permitido una utilización cada vez mayor de la información de los BGI en el proceso de evaluación interna de la ejecución presupuestaria que realiza la Dirección de Presupuestos. Además, estos reportes están siendo utilizados como información general y base en las evaluaciones de programas e institucionales que realiza el Ministerio de Hacienda.

Por otra parte información de cumplimiento de los indicadores de desempeño y de compromisos institucionales asociados a las evaluaciones de programas se informan a través de estos reportes<sup>88</sup>, siendo una de las fuentes de información para los seguimientos respectivos.

## 3. Desafíos y Soluciones

### 3.1 Continuar Mejorando la Calidad de los Reportes

No obstante los mejoramientos de los últimos años es necesario continuar mejorando los reportes, dando cuenta precisa de los logros y no logros, y de las circunstancias externas e internas que puedan haber afectado el desempeño.

### 3.2 Fortalecer el Objetivo de Cuenta Pública

Adicionalmente al mejoramiento de la información de desempeño, a futuro se deberían incorporar otros ámbitos de información tales como resultados de informes de auditorías realizadas a la institución durante el año.

<sup>88</sup> Específicamente, el seguimiento de compromisos institucionales correspondientes al 30 de diciembre.



## VII

# Lecciones Aprendidas y Conclusiones

### 1. Lecciones Aprendidas

Entre las principales lecciones aprendidas de la aplicación del Sistema de Control de Gestión descrito, destacan la consideración de los siguientes aspectos:

- a) La persistencia en el desarrollo e implementación de instrumentos de evaluación del desempeño y mejoramiento de la gestión, con el objeto de facilitar su comprensión y alcanzar el nivel necesario de credibilidad.
- b) La identificación de limitaciones que pudieran afectar a los diferentes instrumentos, con el fin de efectuar un adecuado uso de la información que ellos proveen.
- c) El desarrollo de actividades permanentes de revisión de los instrumentos y sus procesos asociados, para incorporar oportunamente las modificaciones que corresponda en un proceso de perfeccionamiento continuo.
- d) El fortalecimiento de todos aquellos aspectos, técnicos y de procesos, que produzcan sinergia en el sistema, con el objeto de retroalimentar el desarrollo de los diferentes instrumentos y sus interrelaciones

### 2. Conclusiones

El avance en el desarrollo y consolidación de cada uno de los instrumentos descritos, tanto de sus aspectos metodológicos como procesos de trabajo, se traduce en un mayor uso de la información de desempeño en el Ministerio de Hacienda y también en las instituciones. Lo anterior ha fomentado e impulsado mejoramientos de gestión en los programas e instituciones públicas como lo muestra la formulación de compromisos institucionales y su cumplimiento, el sostenido aumento en el número y calidad de los indicadores de desempeño y cumplimiento de sus metas, y los avances en el desarrollo de los sistemas de gestión a través de los PMG, entre otros efectos. A su vez ha permitido, de un modo creciente, que el ciclo del presupuesto disponga de más y mejor información, la que es utilizada en los procesos de análisis y toma de decisiones, contribuyendo además a la transparencia de la gestión presupuestaria. De este modo, se ha avanzado en la instalación de un modelo de presupuesto por resultados cuyos objetivos y elementos que lo componen son cada vez más comprendidos y apoyados por los diferentes actores de los que depende y con los que se relaciona.

Los logros del sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados implementado han sido reconocidos internacionalmente. En particular la OECD señala que el Ministerio de Hacienda de Chile tiene un sistema avanzado para obtener información sobre las instituciones públicas y respecto del desempeño de los programas, el que ha sido desarrollado tomando en cuenta las lecciones aprendidas y las demandas. Agrega que este sistema se compara favorablemente con aquellos de los países de la OECD, especialmente en términos de la atención y prioridad dada a la información de desempeño en el proceso presupuestario y a la integración inteligente y razonable de ésta en los procesos de toma de decisiones<sup>89</sup>.

<sup>89</sup> Mas antecedentes ver Budgeting in Chile. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2004.

**Anexo 1**  
**Programa Marco, Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2001<sup>90</sup>**  
**Áreas, Sistemas y Objetivos por Área**

Área	Sistema	Objetivo
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	Mejorar, desarrollar y potenciar algunas de las principales materias relacionadas con la función de Recursos Humanos: Capacitación, Ambientes Laborales y Mecanismos de Evaluación de Desempeño.
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.	
	Evaluación de Desempeño	
ATENCIÓN A USUARIOS	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	Disponer de sistemas de información y recepción de reclamos al usuario e implementar iniciativas de desregulación administrativa. Todo ello orientado a mejorar la cobertura, calidad, pertinencia y oportunidad de la información entregada a los usuarios.
	Simplificación de Trámites	
PLANIFICACIÓN /CONTROL de GESTIÓN	Planificación / Control de Gestión	Diseñar e implementar sistemas de información para la gestión que permita disponer de información de desempeño para apoyar la toma de decisiones.
AUDITORÍA INTERNA	Auditoría Interna	Disponer de mecanismos regulares de control y auditoría en los Servicios Públicos, fundamentalmente preventivos y de apoyo a la gestión.
DESCONCENTRACIÓN	Compromisos de Desconcentración 2000-2002 (CD2000-2002) y Compromisos Adicionales	Adoptar y ejecutar políticas y medidas orientadas a crear capacidades y condiciones que permitan fortalecer la institucionalidad regional, y de este modo favorecer el proceso de desconcentración.
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	Fortalecer la administración financiera de los Servicios Públicos a través de incorporar mejoras en los procesos y así fortalecer el acceso y oportunidad a mayor y mejor información.
	Administración Financiero - Contable	

<sup>90</sup> Todos los sistemas del Programa Marco 2001 tenían en total cuatro etapas.

**Anexo 2**  
**Programa de Mejoramiento de la Gestión, PMG 2005**  
**Servicios que ingresaron al Programa Marco Avanzado 2005 Preparación**  
**para la Certificación.**

	Ministerio	Servicio	Sistema <sup>(1)</sup>
1	Agricultura	Oficina de Estudios y Política Agrarias	Auditoría
2	Defensa	Dirección General de Aeronáutica Civil	Auditoría
3	Obras Públicas	Dirección de Obras Hidráulicas	Auditoría
4	Obras Públicas	Secretaría y Administración General - Ministerio de Obras Públicas	Auditoría
5	Planificación y Cooperación	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Auditoría
6	Salud	Fondo Nacional de Salud <sup>(2)</sup>	Auditoría
7	Trabajo	Dirección del Trabajo	Auditoría
8	Economía, Fomento y Reconstrucción	Servicio de Cooperación Técnica	Capacitación
9	Educación	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	Capacitación
10	Obras Públicas	Dirección de Arquitectura	Capacitación
11	Obras Públicas	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Capacitación
12	Obras Públicas	Dirección de Obras Portuarias	Capacitación
13	Obras Públicas	Dirección de Vialidad	Capacitación
14	Obras Públicas	Dirección General de Aguas	Capacitación
15	Obras Públicas	Fiscalía de Obras Públicas	Capacitación
16	Economía, Fomento y Reconstrucción	Servicio Nacional del Consumidor	Evaluación Desempeño
17	Obras Públicas	Dirección de Aeropuertos	Evaluación Desempeño
18	Obras Públicas	Superintendencia de Servicios Sanitarios <sup>(2)</sup>	Evaluación Desempeño
19	Planificación y Cooperación	Instituto Nacional de la Juventud	Evaluación Desempeño
20	Transportes y Telecomunicaciones	Subsecretaría de Telecomunicaciones	Evaluación Desempeño
21	Economía, Fomento y Reconstrucción	Servicio Nacional de Pesca	Higiene-Seguridad y Mejoramiento - Ambientes Trabajo
22	Obras Públicas	Dirección General de Obras Públicas	Higiene-Seguridad y Mejoramiento - Ambientes Trabajo

Nota: (1) Sistemas que inician la preparación para la certificación junto con el sistema de Planificación y Control de Gestión.

(2) Servicios Adscritos al PMG, regidos por otras leyes de incentivos.

**Anexo 3**  
**Servicios Beneficiados con Eliminación de Restricciones en Materias de Ejecución**  
**Presupuestaria. Año 2005**

Número	Ministerio	Servicio
1	Ministerio de Agricultura	Instituto de Desarrollo Agropecuario
2	Ministerio de Agricultura	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias
3	Ministerio de Economía	Servicio Nacional del Consumidor
4	Ministerio de Economía	Subsecretaría de Pesca
5	Ministerio de Educación	Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
6	Ministerio de Educación	Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos
7	Ministerio de Justicia	Servicio de Registro Civil e Identificación
8	Ministerio de Justicia	Servicio Nacional de Menores
9	Ministerio de Planificación y Cooperación	Agencia de Cooperación Internacional
10	Ministerio de Planificación y Cooperación	Fondo Nacional de Discapacidad
11	Ministerio de Planificación y Cooperación	Servicio Nacional de la Mujer
12	Ministerio de Vivienda y Urbanismo	SERVIU IX Región
13	Ministerio del Interior	Gobierno Regional IV
14	Ministerio del Interior	Gobierno Regional II
15	Ministerio del Trabajo	Dirección General De Crédito Prendario

## SIGLAS

---

- BGI : Balance de Gestión Integral
- BID : Banco Interamericano de Desarrollo
- CAIGG : Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
- EPG : Evaluación de Programas Gubernamentales
- MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional
- OECD : Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo
- PMG : Programa de Mejoramiento de la Gestión
- SIGFE : Sistema Información de Gestión Financiera del Estado



---

## BIBLIOGRAFÍA.

---

Allen, R. y and Tommasi, D (2001). *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries.* Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) 2001.

Banco Mundial (1998). *Manual para la Gestión del Gasto Público.* Washington DC.

Banco Mundial (2005). *Chile: Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación de Programa . Resumen Ejecutivo.* Abril 2005.

Blondal, Jon (2001). *Budgeting in Sweden.* Journal on Budgeting. Volumen 1 N° 1 Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)

Croszyk, Walter (2002). *Outcomes-Focused Management in the United States.* Journal on Budgeting Volúmen 1 No.4. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).

Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda (2004). *Notas Técnicas.* Diciembre 2004. ([www.dipres.cl/controldegestion](http://www.dipres.cl/controldegestion)).

Ellis, K y Mitchell, S (2002). *Outcomes-Focused Management in the United Kingdom.* Journal on Budgeting Volúmen 1 No.4. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).

Glynn John J. y Murphy Michael P (1996). *Public Management. Failing Accountability and Failing Performance Review.* The International Journal of Public Sector Management. Volume 9.

Guzmán, Marcela (2001a). *Chile: Evaluación de Programas e Indicadores de Desempeño. Serie Seminarios y Conferencias.* Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL.

Guzmán, Marcela (2001b). *Chile: Evaluación de Programas e Indicadores de Desempeño, Transparencia y Mejoramiento de los Procedimientos para la Elaboración y Discusión Presupuestaria.* Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Noviembre 2001.

Guzmán, Marcela (2003a). *Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados, la Experiencia Chilena.* Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Enero 2003.

Guzmán, Marcela (2003b). *Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados, la Experiencia Chilena.* Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Octubre 2003

Keith Mackay (2004). *Two Generations of Performance Evaluation and Management System in Australia.* ECD working Paper Series 11. World Bank, March 2004.

Kibblewhite, A y Ussher, Chris (2002) *Outcomes-Focused Management in New Zealand.* Journal on Budgeting Volúmen 1 No.4. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD).

Kromann J, Groszyk W y Buhler B (2002). Outcomes-Focused Management and Budgeting. Journal on Budgeting Volúmen 1 No.4. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)

Marcel, Mario. (1999). "Indicadores de Desempeño como Instrumento de Modernización en el Estado de Chile". Perspectivas 1999.

Mayne, J. y Zapico-Goñi, E. (2000). "Seguimiento de los Resultados de la Gestión en el Sector Público. Perspectivas desde la Experiencia Internacional". Instituto de Estudios Fiscales, Ministerio de Hacienda. Madrid, España.

Mokate, Karen, M. (1999). "Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿qué queremos decir?". INDES. Banco Interamericano de Desarrollo.

Oficina de Evaluación (EVO) (1997). "Evaluación un Herramienta de Gestión para Mejorar el Desempeño de los Proyectos". Banco Interamericano de Desarrollo.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (1997). Promoting the Use of Programme Evaluation. Accountability in Public Organizations. Meeting of the Performance Management Network. Paris. November 1997.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (1999)Improving Evaluation Practices. Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper. January 1999.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2002a). Best Practices for Budget Transparency. Journal on Budgeting. Volume 1 N° 3

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2002b). Budget Reform in OECD Member Countries. Common Trends. Meeting of Budget Directors from the G-7 Countries. Berlin-Germany 5-6 September 2002.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2002c)A Longer-Term Orientation to the Budget Process. 26 th Session of the Public Management Committee, Paris 30-31 October 2002.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2003). Public Sector Modernisation. Governing for Performance. 28 th session of the Public Management Committee. Paris 13-14 November 2003.

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2005). Performance Information in the Budget Process: Results of OECD 2005 Questionnaire. 26 th Annual Meeting of Senior Budget Officials. Paris 30-31 May 2005.

Schick Allen (2001). The Changing Role of the Central Budget Office. OECD Journal on Budgeting. Volumen 1 N°1. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)

Schick, Allen (2002a). Can National Legislature Regain an Effective Voice in Budgetary Policy. Journal on Budgetary. Volumen 1 N° 3. Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD)

Schick, Allen (2002b). Synthesis Report; Agencies in Search of Principles Distributed Public Governance. Agencies, Authorities and Other Government Bodies. OECD.

World Bank. "Public Sector Performance - The Critical Role of Evaluation". Operations Evaluation Department. The World Bank.