

CHILE: ESTUDIO DE EVALUACIÓN EN PROFUNDIDAD DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)

Volumen I

Diciembre 2008

Banco Mundial



Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica

América Latina y el Caribe

Este documento tiene una distribución reservada, no tiene aun carácter oficial y solo puede ser usado por los receptores en el cumplimiento de sus funciones oficiales. Sus contenidos no pueden de otro modo revelarse sin la autorización del Banco Mundial.

Reconocimientos

El equipo del Banco Mundial que participó en esta Consultoría hace un especial reconocimiento a la muy profesional colaboración recibida del personal de la División de Control de Gestión y, más generalmente, de la Dirección de Presupuestos de Chile, DIPRES. Gracias al apoyo de esta Dirección, el equipo del Banco Mundial se benefició también de la generosa colaboración de funcionarios de los varios niveles de gobierno y de distintos ministerios y agencias ejecutoras. La DIPRES aportó irrestrictamente toda la información documental que tuvo disponible y contribuyó con informaciones y orientaciones sobre el Programa de Mejoramiento de Gestión y, de manera más general, sobre los programas conexos y sobre el sector público chileno.

Especial reconocimiento es debido a Alberto Arenas, Director de Presupuestos de Chile, DIPRES, Heidi Berner, Jefa de la División Control de Gestión de la DIPRES, Luna Israel, Directora del PMG, y Edmundo Beteta, María Teresa Hamuy y Roy Rogers miembros de la mencionada División de Control de Gestión (DCG) de la DIPRES.

Miembros del Equipo de esta Evaluación

El equipo del Banco Mundial estuvo dirigido por Fernando Rojas, Especialista Líder del Sector Público, e integrado por Fanny Weiner, Jeffrey Rinne, David Varela, Mariano Lafuente y Juan Manuel Quesada, especialistas de gestión pública; Rodrigo García Verdú, especialista en evaluación de impacto; Gerardo Uña, Paulina Soto, Pierre Kopp, Julio Villarreal, María Elena Ruiz Abril, Geoffrey Sheppherd, Azul del Villar, Luis Domingo López Díaz, Melissa Zumaeta Arauzo, Carlos Prieto, María Jimena Córdoba de la Rosa, Nicolás Bertello y Gisela Scaglia, consultores. Este equipo contó con la asistencia de Patricia Méndez y Claudia Nin.

La integración de este Reporte Final estuvo a cargo de Fernando Rojas, Gerardo Uña, Nicolás Bertello, Paulina Soto y María Jimena Cordoba de la Rosa.

Lista de Siglas

ANEF	Asociación Nacional de Empleados Fiscales
BGI	Balance de Gestión Integral
CAIGG	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
CAF	Common Assessment Framework
CGR	Contraloría General de la República
DCCP	Dirección de Compras y Contrataciones Públicas
DCG	División de Control de Gestión
DE	Definiciones Estratégicas
DIPRES	Dirección de Presupuestos (Ministerio de Hacienda)
DNSC	Dirección Nacional del Servicio Civil
ECG	Evaluación Comprehensiva del Gasto
EI	Evaluación de Impacto
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPG	Evaluación de Programas Gubernamentales
FONASA	Fondo Nacional de Salud
ID	Indicadores de Desempeño
MML	Matriz de Marco Lógico
NPM	New Public Management
OIRS	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias
PE	Programa de Evaluación
PMG	Programa de Mejoramiento de la Gestión
PRYME	Programa de Reforma y Modernización del Estado
RT	Requerimientos Técnicos de los sistemas incluidos en el PMG
SAFC	Sistema de Administración Financiero- Contable
SCCSP	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público
SCG	Sistema de Control de Gestión
SCGPR	Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados
SEGEOB	Ministerio Secretaría General de Gobierno
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
SIGFE	Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Ministerio del Interior)
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UAI	Unidad de Auditoría Interna del Servicio
USESAT	Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, de la Superintendencia de Seguridad Social del Ministerio del Trabajo y Previsión Social

RESUMEN EJECUTIVO.....	5
INTRODUCCIÓN.....	25
CAPITULO I - DESCRIPCION GENERAL DEL PMG	27
1. EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	27
CAPITULO II. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PMG	39
1. EL DISEÑO DEL PROGRAMA.	39
2. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PMG POR ÁREA.....	44
3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DISEÑO DEL PMG.....	50
3.1 <i>El diseño del PMG: Sus fortalezas</i>	50
3.2 <i>El diseño del PMG: Sus debilidades</i>	52
CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PMG.....	55
1. LOS ACTORES Y SUS FUNCIONES	55
2. EL PROCESO PRODUCTIVO DEL PMG	56
3. COSTOS DEL PMG	58
4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA GESTIÓN DEL PMG.....	59
3.1 <i>Fortalezas de la gestión</i>	59
3.2 <i>Debilidades de la gestión</i>	59
CAPITULO IV. LA EVALUACION DEL PMG: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
1 ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS DEL PMG	62
1.2. <i>Ejercicios Econométricos</i>	67
2, LOS RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS USUARIOS: ENCUESTA DE PERCEPCIÓN Y GRUPOS FOCALES.....	83
3. COMPROMISO Y GRADO DE APROPIACIÓN INSTITUCIONAL DEL PMG	85
4. TENDENCIA CRECIENTE AL CUMPLIMIENTO FORMAL DEL PMG	85
CAPITULO V. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
1. RECOMENDACIONES GENERALES.....	88
1.1 <i>Relación del PMG con la mejora de la gestión y perspectivas para su evolución</i>	88
1.2 <i>Definición de la continuidad de los sistemas incluidos en el PMG</i>	92
1.3 <i>Limitaciones actuales del PMG y su tratamiento en las fases III y IV</i>	93
1.4 <i>Fortalecimiento del vínculo entre el Sistema de Control de Gestión y el Ciclo Presupuestario</i> 97	
2. RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.....	98
2.1 <i>Los actores y sus funciones</i>	98
2.2 <i>La Matriz de Marco Lógico (MML)</i>	98
2.3 <i>Recomendaciones específicas por área</i>	99
CAPITULO VI. AGENDA PENDIENTE	102
1. PROFUNDIZACIÓN DEL ANÁLISIS DEL INCENTIVO SALARIAL	102
2. EVALUACIÓN MÁS PROFUNDA DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN INCLUIDO EN EL MARCO AVANZADO DEL PMG	102
3. DEFINICIONES SOBRE DESCENTRALIZACIÓN Y EL ROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN TERRITORIAL	102
4. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS PARA LA FASE III Y FASE IV DEL PMG.....	103
BLOGRAFÍA CONSULTADA	104
PRINCIPALES PÁGINAS WEB CONSULTADAS:	108

RESUMEN EJECUTIVO

1. La evaluación del PMG fue comisionada al Banco Mundial por la Dirección de Presupuestos (DIPRES), en desarrollo del Programa de Evaluación que lleva a cabo regularmente la División de Control de Gestión de esa Dirección en el marco del Protocolo de Acuerdo establecido con la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso de la República para el año 2007. Este Resumen Ejecutivo presenta los principales hallazgos y resultados de dicha evaluación, los cuales fueron oportunamente discutidos y validados con DIPRES y presentados al Comité Técnico del PMG conformado por el Director de Presupuestos, el Secretario General de la Presidencia y el Subsecretario de Desarrollo Regional.

1 - Principales Características del Programa de Mejoramiento de la Gestión

2. América Latina en su conjunto aún presenta grandes dificultades para avanzar hacia una gestión basada en resultados. En forma general sus burocracias y sistemas de gestión son débiles y no alcanzaron un nivel de desarrollo y estabilidad que permita implementar una gestión con mayor énfasis en los resultados producidos por las políticas públicas. En este contexto general, y en el contexto particular de Chile, surge el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en el año 1998, reformulado en el año 2000, el cual es implementado por la Dirección de Presupuestos. El PMG tiene como fin generar capacidades institucionales en sistemas de gestión básicos y transversales de todo sector público que permitan sentar una base sólida para posteriormente desarrollar una gestión pública de mayor calidad y con mayor énfasis en los resultados.
3. En cuanto palanca de implantación de sistemas básicos de gestión que son comunes a toda la administración, el PMG complementa creativamente la vía Reguladora con incentivos y controles para el desarrollo de capacidad de gestión. Es un programa multipropósito que desarrolla innovadoramente sinergias entre las políticas y los instrumentos de gestión del recurso humano, de control de gestión y presupuesto informado por resultados y de modernización de la administración. Visto en el contexto regional latinoamericano, es mérito de Chile haber encontrado un camino que asegura capacidad básica de gestión en toda la administración y hace realidad la conformidad entre la regulación escrita y la práctica cotidiana de ministerios y servicios públicos.
4. El período de aplicación del PMG sujeto a esta evaluación (2001-2007) corresponde al diseño y la aplicación efectiva de las Fases Marco del Programa, conocidas como Marco Básico (Fase I) y Marco Avanzado (Fase II). Ambas constituyen la fase inicial, destinada a garantizar instalación de capacidad en procesos de sistemas básicos de gestión. Desde ya, los organismos rectores del PMG anticipan dos fases subsiguientes, destinadas a asegurar la calidad de los productos (Fase III) y la excelencia en la gestión (Fase IV). La fase inicial de mejoramiento de los sistemas de gestión es una precondition básica y necesaria en esta estrategia continua de mejora de la administración pública. La ausencia de sistemas de gestión transversales básicos que operen adecuadamente es un elemento que dificulta el funcionamiento bajo una misma visión de la administración pública, así como la implementación de una gestión orientada a resultados. Para que el sector público pueda poner mayor énfasis en la calidad de los bienes y servicios que reciben los ciudadanos debe tener como sustento sistemas de gestión básicos que soporten en forma adecuada el funcionamiento de las entidades públicas. El PMG es un instrumento inspirado en esta visión de la modernización del estado.
5. El PMG es un programa fuertemente estructurado, compuesto por 5 áreas, las cuales están conformadas por 1 a 3 sistemas de gestión, que suman 11 en total. Estos sistemas de gestión tienen una lógica común de implementación, reflejado en la existencia de un Programa

Marco, el cual se divide en Programa Marco Básico y en Programa Marco Avanzado, que contiene la estructura general del instrumento. La diferencia entre ambos Programas Marco reside en que el Básico busca desarrollar y fortalecer internamente los sistemas de gestión de los servicios, mientras que el Programa Marco Avanzado promueve la certificación bajo normas ISO de los requisitos y procesos de gestión que involucra cada uno de los sistemas del Programa Marco Básico. Al interior del Programa Marco cada sistema tiene como objetivo lograr mejoras en su funcionamiento, y para esto se estructura en etapas secuenciales, con objetivos de mejoras incrementales. Es decir, cada año los servicios comprometen una etapa superior, las cuales varían entre 4 y 6, para avanzar en el desarrollo de los sistemas de gestión. El cumplimiento de estas etapas es validado por una Red de Expertos, compuesta por el organismo rector o regulador de cada sistema, donde la DIPRES funciona como Secretaria Técnica de esta red. A su vez el establecimiento del Marco Básico de cada año y la evaluación final del grado de cumplimiento del programa es realizada por un Comité Triministerial compuesto por el Ministro del Interior, el Ministro Secretario General de la Presidencia y el Ministro de Hacienda, quienes cuentan con el asesoramiento de un Comité Técnico conformado por el Director de Presupuestos, el Subsecretario de Desarrollo Regional y el Secretario General de la Presidencia.

Tabla N° 1 – Áreas, Sistemas y Red de Expertos del PMG

Áreas	Sistemas	Red de Expertos
Recursos Humanos	Capacitación	Dirección Nacional del Servicio Civil
	Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Superintendencia de Seguridad Social
	Evaluación de Desempeño	Dirección Nacional del Servicio Civil
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema de Atención a Cliente / Usuario / Beneficiario	Ministerio Secretaría General de Gobierno (División de Organizaciones Sociales)
	Gobierno Electrónico	Subsecretaría de Economía
Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada	Planificación / Control de Gestión	Dirección de Presupuestos
	Auditoría Interna	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno
	Gestión Territorial Integrada	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Adm.
Administración Financiera	Compras y Contrataciones del Sector Público	Dirección de Compras y Contratación Pública
	Administración Financiero - Contable	Contraloría General de la República y Dirección de Presupuestos
Enfoque de Género	Enfoque de Género	Servicio Nacional de la Mujer

Fuente: DIPRES (2007)

- Mediante el PMG Chile reforzó la vía mandatoria, o regulatoria, para la mejora de los sistemas de gestión básicos, con la diferencia sustancial que ligó este proceso a la implementación de incentivos remuneracionales a los funcionarios de los organismos que logren ciertas proporciones de los objetivos propuestos por el programa y fortaleció la conexión de este instrumento con el ciclo presupuestario. En su dinámica de funcionamiento el PMG es un sistema de incentivos ligado al cumplimiento de mejoras de los sistemas de gestión institucionales en base a un estándar preestablecido, aplicando una lógica de *benchmarking*. A su vez, si bien el programa es homogéneo para todas las entidades públicas, al interior de las áreas y de los sistemas los servicios cuentan con cierto nivel de flexibilidad para adaptar el funcionamiento del PMG a sus necesidades. Por ejemplo, los Gobiernos Regionales e Intendencias están exceptuados de cumplir con el sistema de

compras y contrataciones públicas del área financiero contable, dado que esta labor la realiza el Ministerio del Interior a nivel central, y en el caso del sistema de planificación, los servicios cuentan con libertad para seleccionar el tipo de instrumento y/o metodología que utilizarán para realizar el seguimiento de los indicadores de desempeño, según metas establecidas por la organización.

7. Con respecto al funcionamiento general del PMG, el mismo tiene dos características relevantes. La primera característica a destacar, como ya fue señalado, es que su cumplimiento está asociado a un incentivo remuneracional. Es decir, el cumplimiento de cierta proporción de las metas anuales establecidas por el programa permite acceder a todos los funcionarios de la institución a un incentivo salarial de hasta el 5,7% de su remuneración anual para el año 2007. Si bien el PMG cumple con su objetivo de mejorar la gestión en los sistemas básicos, como será expuesto posteriormente, los mismos logros alcanzados por las fases I y II del Programa demandan y sientan las bases para propósitos más elevados, que tienen que ver con la calidad de los productos que llegan a los usuarios y con la adaptación de la gestión a los retos individuales de cada ministerio y cada servicio. Por ello, es necesario plantear hacia adelante nuevos desafíos para el programa que incentiven a los funcionarios a mejorar su desempeño en relación a la provisión de bienes y servicios a los usuarios finales, más allá del estricto cumplimiento de las actuales etapas del PMG.
8. Uno de los principales desafíos que el programa debe enfrentar en sus próximas fases de desarrollo es precisamente cómo lograr una mayor relación entre el logro de los resultados de la institución, mejorando el servicio al ciudadano, y el acceso al incentivo salarial. El continuo mejoramiento de la relación entre el incentivo y el efecto buscado es también tarea que Chile deberá seguir atendiendo, al lado de los países OCDE que también encuentran un desafío en el diseño de incentivos comparables. Esta evaluación propone desarrollar en las próximas fases del PMG, Fase III y Fase IV, la visión de calidad del servicio final y su conexión con la satisfacción del usuario, complementando o adecuando el incentivo cuando fuere necesario. En este respecto, este informe sostiene en varios apartes que las fases III y IV estimularán una mayor apropiación y utilización de los sistemas por parte de los servicios, especialmente por el personal de alta dirección. Con base en esta hipótesis, el informe propone también la utilización de los incentivos no monetarios propios del programa de alta dirección para reforzar el compromiso del personal directivo con el fortalecimiento de la gestión apoyada por el PMG en las fases III y IV.
9. La segunda característica relevante del PMG es su relación con el ciclo presupuestario. Es rasgo propio de la institucionalidad chilena que los sistemas de control y mejoramiento de la gestión están ligados con las decisiones presupuestarias. Este vínculo distingue a Chile, con excelencia, de los países de América Latina y de la mayor parte de los países OECD. Es un vínculo que se asegura desde la materia misma de muchos de los 11 sistemas respaldados por el PMG. Y que se acentúa a raíz de la conexión entre el incentivo remuneracional del PMG y la correspondiente asignación presupuestaria. Así, los sistemas financiero contable, compras y contrataciones, auditoría interna y planificación / control de gestión promueven una gestión del gasto público eficaz y eficiente. Por ejemplo, el sistema financiero contable promovió la implementación del sistema de información para la gestión financiera del Estado (SIGFE), mientras que mediante el sistema de compras y contrataciones se implementó el portal Chilecompras. Por otra parte, mediante el sistema de planificación / control de gestión, el cual es coordinado por la DIPRES, el PMG fortalece los mecanismos de planificación institucional y genera las capacidades necesarias para la formalización de las Definiciones Estratégicas de cada servicio, así como los Productos Estratégicos y los Indicadores de Desempeño asociados, instrumentos que forman parte del Sistema de Control de Gestión implementado por la DIPRES. De esta forma, las instituciones públicas generan información sobre su desempeño, que se utiliza tanto para su control de gestión como para el fortalecimiento de las decisiones presupuestarias adoptadas por la DIPRES sobre el gasto en su conjunto, dado que la información financiera es suplementada con información oportuna y

confiable sobre el desempeño de los servicios, principalmente en la etapas de evaluación y formulación presupuestaria. Esta interacción entre el PMG y el ciclo presupuestario es clave para asegurar una gestión del gasto público de mayor calidad y promover la utilización de la información sobre desempeño en el ciclo presupuestario. Sin embargo, aún restan puntos a fortalecer en la integración entre el ciclo presupuestario y el PMG. En particular, en las fases III y IV, esto es, en las próximas fases del Programa, será necesario conectar más estrechamente los logros en materia de calidad del producto y de satisfacción del usuario, con el Programa de Evaluación, que también hace parte del Sistema de Control de Gestión, y con las categorías y con la información del presupuesto informado por resultados. De esta forma se posibilitará una mayor utilización de la información relativa al desempeño de las instituciones durante todo el ciclo presupuestario.

II- Análisis del Diseño del PMG

10. En sus fases I y II, el PMG está diseñado para fortalecer primordialmente procesos de los sistemas de gestión de los servicios, en especial de las áreas y sistemas que garanticen una mejor gestión global, como la gestión de los recursos humanos, actividades de gobierno electrónico y de compras y contrataciones. En su fase III espera avanzar hacia una relación más directa entre los avances del programa y los productos y resultados de la organización. La experiencia internacional indica que el propósito final de las iniciativas de mejora de la gestión pública es lograr una mayor satisfacción de los ciudadanos con respecto a los bienes y servicios que recibe por parte del estado. Para llegar allá, el Programa Marco Básico y el Programa Marco Avanzado son dos sólidos pilares que permiten comenzar a avanzar hacia las fases III y IV del PMG. Luego de 7 años de funcionamiento del programa, y en base a la evaluación realizada, se han identificado fortalezas relacionadas con el diseño y gestión del PMG, así como aspectos que necesitarán ser fortalecidos hacia adelante con el fin de adecuar el diseño del programa a sus nuevos desafíos.
11. Es necesario señalar que para evaluar al PMG se utilizó un marco de análisis que permitiera obtener una combinación de datos cuantitativos, como análisis estadísticos y regresiones econométricas, con datos cualitativos, utilizando el enfoque de “Evaluación Basada en la Teoría del Programa”¹. Este enfoque cualitativo y cuantitativo permitió capturar de mejor forma la dinámica de funcionamiento del programa. El enfoque cualitativo se empleó especialmente en la evaluación del Diseño del PMG.

Principales Fortalezas del Diseño

12. **El PMG es un instrumento que forma parte de un Sistema de Control de Gestión más amplio.** Esta situación se encuentra presente en su diseño en forma general, y es posible observar una fuerte interrelación entre los sistemas del PMG y otros instrumentos del Sistema de Control de Gestión de la DIPRES, como por ejemplo las Definiciones Estratégicas, los Indicadores de Desempeño y el Balance de Gestión Integral. Las sinergias y la complementación que tiene con estos otros instrumentos asegura mayor utilización de la información generada por el PMG y mayor impacto del PMG en la evaluación de la gestión.

¹ Este enfoque tiene semejanzas con el concepto de marco lógico, pero permite una comprensión más profunda del funcionamiento de un programa o actividad puesto que considera en mayor detalle la “teoría” que sustenta las relaciones causales que llevan de las acciones del programa a los resultados perseguidos con el mismo. Además, dicho enfoque requiere de un tratamiento extenso de los factores exógenos que inciden en los resultados del programa. Asimismo, para sustentar este análisis cualitativo se realizaron entrevistas en profundidad con actores claves, una encuesta de percepción de funcionarios relacionados con el PMG y 6 Grupos Focales con distintos tipos de actores, desde encargados de un sistema hasta Jefes de Servicios. La combinación de estas dos dimensiones permitió un análisis integral del diseño y gestión del PMG.

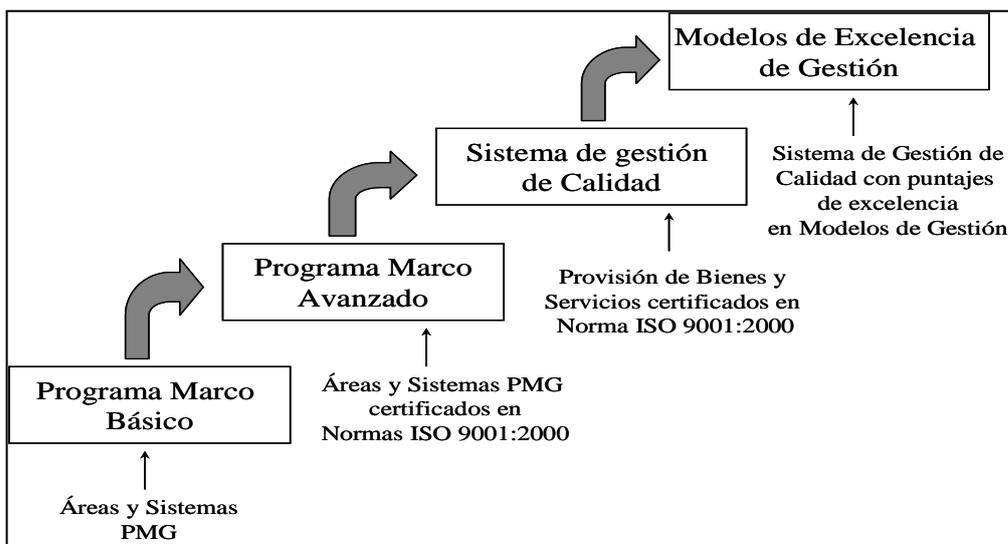
13. **Integración con el ciclo presupuestario.** Desde sus orígenes uno de los objetivos del PMG ha sido generar información relevante para su utilización durante la formulación del presupuesto público.
14. **El diseño del PMG promueve la vinculación entre mejoras en el desempeño de las instituciones con incentivos salariales.** El programa identificó correctamente en su diseño la necesaria relación entre la política salarial y los estímulos destinados a elevar la productividad en el sector público. De este modo se estableció una conexión entre los compromisos de gestión y los incentivos monetarios para los empleados públicos. Este punto se evidencia con la existencia de un incentivo remuneracional ligado al cumplimiento de metas del programa.
15. **Adecuado diseño del incentivo salarial.** En el ámbito del sector público la determinación precisa del aporte de los factores de producción, capital y trabajo, para la obtención de un bien o servicio es complejo de estimar. Esto genera grandes dificultades para establecer incentivos individuales que cubran adecuadamente la totalidad del sector público, máxime considerando la presencia de bienes públicos puros, que no están sujetos al principio de exclusión ni al control de la demanda. Frente a esta dificultad, el PMG adoptó un incentivo de tipo institucional asociado a su cumplimiento, que resulta la mejor opción disponible para un programa que busca fortalecer transversalmente toda la gestión de la institución.
16. Aún así, el incentivo de tipo institucional genera naturalmente dificultades para diferenciar individuos con relación directa con el éxito de una mejora en los sistemas, pudiendo generarse comportamientos de *free rider*. En el caso de Chile, la combinación del incentivo institucional del PMG en conjunto, con el incentivo de tipo colectivo o para grupos o equipos de trabajo, tal como el ofrecido por los Convenios de Desempeño Colectivo, constituyen un diseño que debería disminuir el riesgo del comportamiento del *free rider*.² Con mayor razón se controlará este riesgo entre más explícita y directa sea la información de los factores por los cuales el personal de una institución se ha hecho acreedor al incentivo remuneracional. Se controlará también este riesgo siempre que el jefe del servicio se involucre y se comprometa directamente con el impulso a la implementación del PMG, con lo cual se logrará su integración a los sistemas de gestión rutinarios, promoviendo así la participación homogénea de todos los funcionarios. Este supuesto de participación comprometida del nivel directivo puede no cumplirse en todos los casos, dado que el PMG en sus fases I y II no incluye estímulos que ligen directamente las necesidades de gestión percibidas por el gerente o director con los avances en los sistemas respaldados por el PMG. Esta limitación del diseño podrá superarse en las fases III y IV del PMG, habida cuenta de que en estas nuevas fases se buscará un encadenamiento más directo entre el apoyo a la gestión y la calidad del producto final o la satisfacción del usuario.
17. **Factores positivos de la certificación externa prevista en el Marco Avanzado.** La certificación externa, propia del Marco Avanzado, tiene tres efectos positivos: promueve mayor participación de los funcionarios y jefes de servicio, genera un efecto estabilizador en el tiempo de logros y mejoras alcanzados, e incrementa la credibilidad del programa. Del otro lado, no es menos cierto que la certificación de los procesos de gestión internos resulta ser una de las estrategias más rígidas entre los modelos de gestión de calidad, tema que se discute más adelante. Además, la certificación de sistemas comunes a todos los servicios puede llegar a significar que no se certifican los procesos productivos centrales de la institución, con lo cual se podrían generar problemas en la apropiación del PMG por parte de los niveles directivos. Tanto la rigidez propia de la certificación, como el riesgo de que no se

² De acuerdo con la teoría, el paquete de incentivos actualmente disponible se consolidaría aún más, hasta reducir al mínimo el problema del *free rider*, si se suplementaran los incentivos institucionales y los colectivos con incentivos individuales otorgados con base en evaluación de metas de desempeño individual dirigidos al personal de alta dirección, tal como los practican algunos organismos públicos y privados. Sin embargo, como este punto no es objeto de este estudio, no fue elaborado en esta evaluación.

certifiquen procesos productivos nucleares de la institución son factores que se podrán controlar mejor en las fases III y IV del PMG.

18. **Instrumento de una estrategia de largo plazo de la mejora de la gestión pública.** El actual diseño del Marco Básico y Marco Avanzado del PMG, Fase I y Fase II del programa respectivamente, que fortalecen los sistemas transversales de gestión, permite construir las siguientes fases, que se denominan Fase III y Fase IV, que se enfocarán en mejorar los productos y resultados de los servicios y habrán de otorgar mayor libertad de gerencia. Al momento de finalizar esta evaluación, estas fases siguientes se hallaban aún en etapa de diseño.

Grafico N° 1 – Las cuatro fases de mejora de la gestión en Chile



Fuente: DIPRES (2007)

Principales Debilidades del Diseño

19. **Complejidades en el diseño inherentes al alcance del Programa.** De manera semejante a lo que sucede cuando existe “sobre-regulación”, la complejidad de los requisitos y de los medios de verificación del PMG puede acarrear el riesgo de elevados costos de transacción y llevar a un cumplimiento meramente formal de los requisitos. Para cada uno de los 11 sistemas el cumplimiento de cada Etapa implica la validación de Requisitos Técnicos (RT), que son propuestos por la Red de Expertos y validados por el Comité Triministerial previo al inicio del ejercicio fiscal. A medida que el servicio avanza en el PMG se incrementa el número de RT que debe generar el servicio y validar la Red de Expertos, dado que algunas de sus etapas son acumulativas³. Esto puede afectar la calidad del cumplimiento de los RT por parte de los servicios, los cuales pueden convertirse en una rutina de cumplimiento meramente formal, pero con bajo nivel de adopción e impacto sobre la gestión del servicio.⁴ A su vez esto influye sobre la Red de Expertos. Si la Red de Expertos no contara con el tiempo necesario para analizar juiciosamente la información remitida por los Servicios, el cumplimiento del sistema tendería a ser generalizado y podría retroalimentar la tendencia al cumplimiento meramente formal. La revisión formal de los RT fue señalada como una de las

³ Así ocurre, por ejemplo, con los sistemas financiero contable, de compras y contrataciones y de auditoría interna.

⁴ Los términos “cumplimiento meramente formal” buscan contrastar la satisfacción de requisitos técnicos con el objetivo único o principal de obtener el incentivo remuneracional, sin que se de apropiación real ni compromiso con el funcionamiento de los sistemas. En este sentido, el “cumplimiento meramente formal” no implica que no se utilicen los sistemas sino la valoración que de los mismos se hace dentro de la institución en cuanto herramientas de gestión y del costo de oportunidad que ellos representan frente a otras posibles herramientas de gestión.

debilidades por los propios miembros de la Red de Expertos durante el desarrollo de la presente evaluación. En este punto es necesario destacar que, así como en ciertos sistemas se produce esta situación, existen otros sistemas dónde la revisión no involucra el cumplimiento formal. Más específicamente, de acuerdo al análisis realizado por esta evaluación, y en base a los antecedentes disponibles, la revisión formal de los RT se produce principalmente en el área de Recursos Humanos, mientras que el área de Planificación / Control / Gestión Territorial y el área de Administración Financiera el proceso de revisión se refiere a aspectos sustantivos de los sistemas, produciéndose una situación intermedia en el caso de las áreas de Calidad de Atención a Usuarios y Enfoque de Género.

20. Diseño homogéneo para sistemas heterogéneos. El PMG es un instrumento que tiene una lógica de implementación homogénea para necesidades y sistemas heterogéneos, situación que puede introducir excesiva rigidez en el diseño, a pesar de la flexibilidad que se otorga a los Servicios para definir el modo en que implementan los sistemas y a la cual se hizo referencia al hablar de las fortalezas del diseño. Por ejemplo, la lógica de 4 etapas básicas del PMG - diagnóstico, diseño del plan de trabajo, implementación del plan y evaluación de los resultados – si bien es adecuada para la mayoría de los sistemas vinculados a los procesos de gestión, debería ser reforzada con un mayor relación hacia los procesos de provisión de bienes y servicios de cada institución en el caso de aquellos sistemas del PMG que están más dirigidos a la promoción de políticas, más que a herramientas de gestión propiamente dichas. Tal es el caso de la Gestión Territorial y del Enfoque de Género (Ver Tabla N° 2 para la Clasificación de los Sistemas del PMG de acuerdo con esta tipología). A su vez ciertos sistemas de actividades de *front office*, como Gobierno Electrónico podrían necesitar etapas diferentes, más focalizadas en la relación con los ciudadanos en lugar de establecer principalmente medidas para promover la utilización de tecnología de la información en el sector público. En todo caso, esta situación no invalida la secuencia que va desde el diagnóstico a la evaluación prevista en el programa; mas bien, llama a reforzar los sistemas de atención ciudadana y a incorporar Gestión Territorial y Enfoque de Género como parte de los atributos de los procesos que aseguran la calidad del producto, cuando se entre en las fases III y IV del PMG.

Tabla N° 2 – Clasificación de los Sistemas del PMG

Clasificación de los Sistemas del PMG		
Sistemas vinculados a procesos de gestión	Sistemas con actividades de “ <i>Front Office</i> ”	- Atención a Cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s - Gobierno Electrónico
	Sistemas con actividades de “ <i>Back Office</i> ”	- Capacitación - Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo - Evaluación de Desempeño - Compras y Contrataciones del Sector Público - Financiero-Contable
	Sistemas con actividades estratégicas	- Planificación / Control de Gestión - Auditoria Interna
Sistemas vinculados a promoción de políticas	- Enfoque de Género - Gestión Territorial Integrada	

Fuente: Elaboración propia

21. Interacción entre los sistemas que componen el PMG. Existen débiles interrelaciones entre algunos de los sistemas al interior del PMG que alcanzarían mayor consistencia e impacto si se los relacionara más estrechamente. Así ocurre, por ejemplo, al interior del área

de administración financiera, donde la información generada por el sistema de compras y contrataciones públicas no retroalimenta suficientemente el sistema financiero contable. Así, el plan anual de compras, requerido por el sistema de compras y contrataciones, se prepara en paralelo con el ejercicio de formulación del presupuesto, requerido por el sistema financiero contable, sin que se vierta el plan de compras dentro de la formulación del presupuesto, tal como lo aconsejan las buenas prácticas en materia de manejo financiero.

22. Profundización de la Matriz de Marco Lógico del Programa. El diseño general de la Matriz de Marco Lógico (MML) explica y entrega una adecuada visión del programa. En el nivel superior, el Fin y el Propósito están correctamente definidos. Sin embargo en el nivel de Componentes faltan detalles y más especificidad. Por otro lado la matriz presenta algunas rupturas en su lógica horizontal y vertical debido a la falta de información. Esta limitación impide, por ejemplo que se conecten adecuadamente los componentes con el propósito. Ello implica que, hacia delante, ciertos aspectos de la MML deberían ser fortalecidos con el fin de que se pueda utilizar la MML como herramienta central para la evaluación de los resultados del programa.

III - Análisis de la Gestión del PMG

23. En este punto se presentan las principales características de la gestión del PMG. Si bien desde un punto de vista analítico es posible establecer una clara separación entre aspectos relativos al diseño y a la gestión, en la práctica se observa una interrelación y retroalimentación entre estas dos dimensiones.

Principales Fortalezas de la Gestión

24. Existe una clara definición del proceso de gestión del PMG. En todas las etapas de la gestión del PMG los actores tienen claramente determinadas sus responsabilidades y funciones, los plazos de presentación de la documentación requerida, los instrumentos de validación, así como el proceso de apelación por parte de las instituciones de la evaluación final realizada por la Red de Expertos. Esta clara definición del proceso de gestión del programa otorga al instrumento una gran previsión y estabilidad en su funcionamiento.

25. La información generada por el PMG retroalimenta el diseño de los sistemas. La dinámica de funcionamiento del programa permite a la Red de Expertos retroalimentar periódicamente el diseño de cada sistema y realizar los ajustes que se consideren necesarios.

Principales Debilidades de la Gestión

26. Necesidad de un proceso pautado de revisión estratégica del programa. En la actualidad no existe un proceso formal y pautado de revisión estratégica del funcionamiento y de los logros alcanzados por el PMG. Por lo tanto no se cuenta necesariamente con información para detectar posibles dificultades de gestión o desvíos con respecto al objetivo del programa, a pesar que anualmente la Red de Expertos se reúne en jornadas de trabajo para evaluar cada período.

27. Necesidad de fortalecer la participación de algunos de los actores en la gestión del PMG. El rol del Ministerio de Hacienda y de la DIPRES es clave en la implementación y gestión del programa. Esto se ve reflejado en las funciones relevantes que están a cargo de la DIPRES: Secretaría Técnica, Red de Expertos de los sistemas de planificación y financiero contable y miembro del Comité Técnico. Además, es simultáneamente el principal usuario de la información generada por el PMG. El papel central de la DIPRES en la gestión del PMG parece justificado. Obedece, entre otros, a la necesidad de asegurar sinergias en el cumplimiento de las tres políticas que sirve el PMG – Política de Modernización del Estado, Política de Recursos Humanos y Política de Control de Gestión. Además, es necesario un

cierto grado de centralización para asegurar consistencia en el diseño e integración de los resultados. Al mismo tiempo, hacia delante convendría reforzar la participación de los servicios que participan en el programa, sea en el mejoramiento de su diseño, sea en su implementación o en su evaluación. Así planteado, el desafío es fortalecer la participación del resto de los actores sin disminuir unicidad de la visión del programa. Ello podría alcanzarse, entre otros, conectando los incentivos del programa de Alta Dirección con el mejoramiento del PMG en los respectivos servicios.

28. **Cierto tipo de Servicios desconcentrados requieren de un programa Marco Básico ajustado a sus necesidades y posibilidades de gestión.** Este es, en particular, el caso de las Gobernaciones e Intendencias, situación que dificulta una gestión adecuada del programa. Esto se ve reflejado en un menor avance de estas instituciones en el logro de los objetivos del programa al considerar el Marco Básico y Marco Avanzado en su formato estándar. Si bien el PMG presenta cierto nivel de flexibilidad para estos servicios desconcentrados con respecto al Marco Avanzado, como será desarrollado posteriormente, esta flexibilidad evidencia la necesidad de establecer un programa marco básico explícitamente adaptado a sus necesidades de gestión, y no que este programa marco surja de las excepciones de cada sistema.

29. **Estrategia de difusión de los objetivos del PMG.** Hoy en día todos los actores relacionados directamente con el PMG entienden y conocen los procedimientos que involucra su desarrollo y evaluación. Llegados a este punto de avance y consolidación del PMG, la Secretaría Técnica debería introducir una estrategia de difusión sobre los resultados esperados del programa así como de su funcionamiento. Por lo pronto, la ausencia de esta estrategia parece contribuir a la existencia de percepciones y expectativas incorrectas sobre el mismo, especialmente entre beneficiarios no relacionados directamente con el PMG, miembros del parlamento y entre los ciudadanos en general.

IV - Costo de Funcionamiento del PMG

30. Considerando que el programa se inserta en el funcionamiento del aparato administrativo público, el cálculo de sus costos se realiza estimando, en el caso de los valores asociados al personal, un porcentaje de dedicación para cada tipo de funcionario involucrado en el PMG (autoridades del Comité Triministerial, Secretaría Técnica, Red de Expertos, Encargados de PMG, Encargados de Sistemas a nivel de Servicios), y se cuantifica esta dedicación con base en el promedio de los salarios de cada tipo de funcionario.

31. Como se observa en la Tabla N° 3, el costo total del PMG para el año 2006 ascendió a CH\$ 40.7 mil millones, cifra que representa aproximadamente USD 80 millones. El 61% de este valor, CH\$ 24.7 mil millones, es decir USD 48.8 millones, corresponden al pago del incentivo salarial a los funcionarios de acuerdo con la escala anual asociada con el nivel de cumplimiento de los objetivos comprometidos.

Tabla N° 3 - Costo del PMG. Año 2006
(en miles de \$ Chilenos)

Conceptos	Miles de \$	%
1. Incentivo	24,733,065	
Subtotal (a)	24,733,065	60.71
2. Personal - Comité Triministerial, Secretaría Técnica, Red de Expertos, Encargados PMG Servicios, Encargados Sistemas PMG Servicios	15,089,965	37.04
3. Gastos de Funcionamiento (Bienes y Servicios)	633,248	1.55
4. Capacitación Programa Marco Avanzado - Certificación	3,416	0.01
5. Programa Marco Avanzado - Proceso de Certificación	277,211	0.68
6. Evaluadores Externos - Proceso de Apelaciones	3,266	0.01
Subtotal (b)	16,007,106	39.29
Total (a+b)	40,740,171	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a DIPRES (2007)

32. El 37% del total del costo del PMG corresponde a la parte porcentual de los salarios de los funcionarios involucrados en el funcionamiento del PMG⁵. Si a este porcentaje se adicionan el resto de los gastos identificados (gastos de funcionamiento en bienes y servicios, gastos asociados al proceso de certificación y gastos asociados al proceso de apelaciones) el costo del PMG excluyendo el pago del incentivo salarial asciende a CH\$ 16 mil millones (USD 32 millones).

V – Principales Resultados del PMG

33. Una vez analizados el diseño y la gestión del PMG, el estudio procede a presentar el análisis de los principales resultados del programa. Este análisis se realizó utilizando un marco que combina herramientas cualitativas y cuantitativas. Con respecto a la primera dimensión se utilizó el enfoque de Evaluación Basada en la Teoría del Programa, para lo cual se desarrollaron entrevistas semi-estructuradas, encuestas y grupos focales. Las encuestas de percepción mostraron que los principales actores del PMG consideran que el efecto del desarrollo de los sistemas del programa sobre la calidad de la gestión ha sido positivo⁶. Tanto las encuestas como las entrevistas y los grupos focales permitieron dilucidar algunas de las conclusiones obtenidas en la evaluación acerca del diseño, la implementación, la gestión y la continuidad del PMG.

34. Para el enfoque cuantitativo se utilizaron estadística descriptiva y modelos econométricos. En este punto es necesario realizar una aclaración relevante respecto a estos ejercicios. Como ya fuera indicado, el PMG es un programa estructurado en 5 áreas, compuestas por 11 sistemas, los cuales contienen de 4 a 6 etapas en su Marco Básico. En el año 2005 se inicia el proceso de implementación del Marco Avanzado, el cual implica comenzar el proceso de certificación bajo normas ISO el funcionamiento de 6 de los 11 sistemas del PMG –

⁵ A los fines de la estimación del costo asociado al PMG para cada nivel de funcionario se determinó un porcentaje de dedicación al programa, el cual se aplica sobre sus remuneraciones para estimar los gastos asociados al programa.

⁶ Los principales resultados de los instrumentos cualitativos se encuentran en el cuerpo principal del Reporte Final.

Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño, Sistema de Atención a Cliente / Usuario / Beneficiario, Auditoría Interna y Planificación/Control de Gestión. De esta forma, para estos 6 sistemas el número de etapas se incrementa a 6 u 8 dependiendo del diseño de su Marco Básico. Sin embargo, reconociendo las características particulares de los servicios desconcentrados, en especial Gobernaciones e Intendencias, la aplicación del Marco Avanzado se establece para la totalidad de los servicios concentrados y en el caso de los servicios desconcentrados exclusivamente para los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) que actúan en las regiones. De esta forma, para la realización de los métodos estadísticos se considera esta situación, y consecuentemente se realizan ejercicios considerando tanto la aplicación estándar del PMG sobre la totalidad de los servicios, como este ajuste del Marco Avanzado relativo a los servicios desconcentrados antes señalados.

35. Con respecto a los ejercicios econométricos realizados, se estimó la relación entre el avance en el cumplimiento del PMG y ciertas características de los servicios, considerando la aplicación diferenciada del Marco Avanzado en los servicios desconcentrados. En especial se analizaron el nivel de educación, la experiencia en el cargo, el tipo de contrato, la edad y el porcentaje de la jornada laboral dedicada al PMG de los encargados y distintos colaboradores de cada sistema del PMG, así como del encargado del PMG en el servicio, en conjunto con ciertas características de los servicios, como la dotación total o su carácter de concentrado o desconcentrado. Los resultados de este ejercicio muestran con respecto a la experiencia del personal relacionado al programa, y el tiempo dedicado al mismo, son variables importantes y significativas para el avance del PMG. Con respecto al nivel de educación, el tipo de contrato y la edad de los encargados del PMG no tienen incidencia en el grado de avance del programa. En referencia a las características institucionales de los servicios, al estimarse el nivel de avance del PMG, y considerando la diferenciación de Marco Básico y Marco Avanzado para los servicios concentrados y desconcentrados, se observa que los servicios del segundo grupo señalado presentan un avance mayor en lograr los objetivos del programa, al considerar que estos deben lograr un menor número de etapas en los sistemas y que están excluidos en su mayoría del Marco Avanzado.
36. El desarrollo de la teoría de la administración pública aún no permite detectar directamente el efecto o la relación de causalidad del desarrollo de un sistema de gestión sobre la calidad de los servicios públicos entregados a la ciudadanía. En este sentido, aunque no es posible conocer la relación lineal o directa entre la implementación del PMG y la calidad de los productos/servicios entregados a la ciudadanía, en esta evaluación se utilizaron ejercicios econométricos para analizar los resultados del PMG y su relación o efecto sobre el cumplimiento de las metas de los Indicadores de Desempeño de los servicios públicos, los cuales miden la producción y entrega de productos/servicios estratégicos que recibe el usuario final, en el marco del Sistema de Control de Gestión implementado en Chile.
37. Los ejercicios econométricos realizados, en base a la técnica econométrica de *panel desbalanceado* con efectos aleatorios para el periodo 2004-2006, utilizando diferentes metodologías, encuentran que el avance del sistema planificación del PMG en particular, y del área planificación / control / gestión territorial en general, tiene un efecto positivo e importante sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño, mientras que el índice de avance del sistema de evaluación, es significativo y parecería tener un efecto negativo. Con respecto a los sistemas atención a cliente / usuario / beneficiario, gobierno electrónico, financiero contable, compras y contrataciones del sector público y enfoque de género no hay evidencia estadística que permita concluir que el avance de dichos sistemas tiene un efecto significativo para pronosticar el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño de los servicios. Es importante señalar que el resultado relacionado con el sistema de evaluación es contra intuitivo y no es el esperado de acuerdo con los resultados de toda la evaluación en profundidad del PMG. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las estimaciones realizadas

son consistentes y robustas y se obtienen conclusiones muy similares de todas las metodologías utilizadas.

38. A su vez, también se estimó un modelo referido a la relación entre el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño, el avance del PMG y ciertas características de los servicios concentrados, tales como el nivel de educación, la experiencia en el cargo, el tipo de contrato, la edad y el porcentaje de la jornada laboral dedicada al PMG de los encargados y distintos colaboradores de cada sistema del PMG, así como del encargado del PMG en el servicio, y la dotación total del servicio. Como resultado de este modelo, el tiempo dedicado al programa por parte de los encargados y colaboradores de los sistemas, y del encargado del PMG del servicio, es significativo y tiene un resultado positivo. A mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño. Por su parte, los años en el cargo, el tipo de contrato, así como el nivel de educación de los encargados y colaboradores del PMG, no tienen incidencia en el cumplimiento de los indicadores de desempeño, mientras que estas variables en referencia al encargado del PMG del servicio no resultan relevantes. Así mismo la dotación total tampoco tiene incidencia. Por su parte, el grado de avance del PMG en el servicio tiene una relación directa con el cumplimiento de los indicadores de desempeño.
39. Asimismo, se desarrollaron modelos cuya variable a estimar se refería a la percepción de los encargados de los sistemas en relación a si la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia al desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas. Estos modelos se prepararon con base en la encuesta realizada en el marco de esta evaluación. Dado que la variable a estimar está en categorías, se la ordenó de la siguiente forma: 1=muy de acuerdo, 2=de acuerdo, 3=indiferente, 4=en desacuerdo y 5=muy en desacuerdo. Por su parte, los vectores de características utilizados en este modelo se referían a: años de educación, experiencia en el cargo, edad y tipo de contrato de los encargados y colaboradores de los sistemas, distancia al ciudadano según el tipo de bien y/o servicio brindado por la organización, posibilidad de estandarizar los bienes y/o servicios brindados y posibilidad de lograr provisión de estos bienes y/o servicios de otra forma que no sea mediante el sector público. Esta estimación se realizó por medio de un Probit Ordenado, y sus resultados muestran que la probabilidad de que los encargados del PMG estén **muy de acuerdo** con la afirmación “*la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas*” es del 8%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG, donde un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, que disminuye la probabilidad en un 9%, así como el contrato a planta, que disminuye la probabilidad en un 6%. Por su parte, un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%. Con respecto a la probabilidad de que los encargados del PMG estén **de acuerdo** con la afirmación “*la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas*” es del 60%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG, para la cual un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 12% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 9%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar de acuerdo en un 1%. De esta forma, existe una probabilidad del 60% que los funcionarios directamente relacionados con el PMG estén de acuerdo en considerar que la incorporación de los sistemas en el PMG contribuye a dar impulso y mayor relevancia

en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas, mostrando una percepción positiva sobre el programa por parte de sus ejecutores directos.

40. De esta forma, y sin dejar de mencionar la dificultad para establecer una relación de causalidad entre la implementación de mejoras en la gestión y el incremento de la calidad de los bienes y servicios públicos provistos por las instituciones públicas, los ejercicios econométricos realizados en el marco de esta evaluación indican que el PMG tiene efecto positivos y estadísticamente significativos sobre la gestión de los servicios públicos utilizando como variable proxy para esta dimensión el nivel de cumplimiento de las metas de los Indicadores de Desempeño asociados a los Productos Estratégicos de cada institución. Así, el PMG contribuye al Fin definido en su Matriz de Marco Lógico, el cual se enuncia como *contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos*.

VI - Principales Conclusiones

41. *El PMG ha contribuido al mejoramiento de la gestión mediante el logro de implantación de sistemas básicos de gestión.* La estrategia del PMG se basó en la incorporación de estándares de funcionamiento básicos para sistemas clave de soporte a la gestión. Este enfoque corresponde a una fase inicial en donde una dinámica de funcionamiento fuertemente regulatoria y centralizada, con base en un esquema de *benchmarking* contra objetivos preestablecidos de mejor gestión, fomenta un mejor funcionamiento de los sistemas a través de mayor unidad y homogeneidad, y particularmente permite definir niveles mínimos de calidad de los sistemas de gestión que las entidades públicas deberían alcanzar. En este sentido, el estudio concluye que el PMG ha realizado importantes avances que contribuyen al progreso de la gestión pública en Chile.

42. *El PMG es susceptible de ser mejorado, especialmente para enfrentar nuevos desafíos de fortalecimiento de la gestión.* Sin embargo en la actualidad, luego de siete años desde su implementación, se evidencian ciertas áreas de perfeccionamiento del programa. Esto ocurre no porque el PMG no pueda cumplir acabadamente con los objetivos de mejora de los sistemas de gestión originalmente propuestos para el Programa Marco, tanto Básico como Avanzado, sino porque resulta necesario analizar un cambio en el alcance de dichos objetivos. Es decir, se plantea la necesidad de avanzar a una etapa superior de fortalecimiento de los sistemas de gestión, que relacione con mayor fuerza los avances en la calidad de gestión con una mejor calidad de los bienes y servicios públicos que reciben los usuarios finales. Estos últimos pueden ser tanto los ciudadanos que acceden directamente a un bien o servicio público, u otros sectores de la administración pública que son destinatarios finales de los servicios de apoyo a la gestión.

43. De esta manera, siempre en forma gradual y preservando los principales logros del PMG alcanzados hasta el momento, se deberían considerar nuevas dinámicas para el PMG que permitan lograr una mejor satisfacción de las necesidades de los usuarios/beneficiarios/clientes. Teniendo en cuenta la heterogeneidad de usuarios finales existentes, lograr este objetivo depende en gran medida de que las entidades públicas puedan adaptar adecuadamente sus productos a estas necesidades. Esto implica necesariamente considerar modelos de gestión que incorporen mayor flexibilidad para la gerencia, en especial con respecto al fortalecimiento de sus procesos productivos centrales, y que orienten la evaluación de las actividades de las instituciones públicas hacia los resultados que estas producen en materia de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Este es el nuevo desafío que el PMG debe enfrentar, manteniendo el objetivo primario de continuar fortaleciendo los sistemas de gestión básicos.

VII - Recomendaciones Generales⁷

44. **Recomendación N° 1.- Realizar algunos ajustes al Programa Marco y, sobre todo, proceder a definir las próximas fases del PMG.** Con base en la evaluación realizada los puntos de mejoramiento del Programa Marco (fases I y II) se relacionan, en forma esquemática, con los siguientes aspectos: reforzar la flexibilidad y reducir la complejidad percibidas en el diseño del PMG, para así consolidar el cierto grado de flexibilidad presente ya en su forma de implementación; robustecer el compromiso institucional, especialmente por el nivel de alta dirección; controlar el riesgo de un mero cumplimiento formal en ciertas áreas y sistemas del programa, y estimular mayor participación de otros actores, especialmente de los servicios y ministerios.
45. En gran medida, la solución a estas limitaciones del PMG deben ser consideradas al discutir los avances del programa en sus Fases III y IV. En lo que concierne a esta recomendación, las propuestas han de superar la lógica de las particularidades de cada sistema, teniendo en cuenta que las Fases III y IV constituyen un modelo cuyas definiciones no se centran en la lógica de sistemas individuales, sino que abarcan la calidad de gestión como concepto transversal.
46. Los lineamientos preliminares mediante los cuales se está pensando avanzar en las Fases III y IV requerirán de mayores niveles de flexibilidad; por lo tanto los problemas relativos a cierta rigidez de la dinámica del funcionamiento actual del PMG deberían verse atenuado. En la actualidad el PMG presenta ciertos niveles de rigidez en tres dimensiones. En primer lugar, los sistemas que componen el programa están determinados en 11, y el acceso al incentivo salarial solo se asocia al cumplimiento de estos sistemas. Esta situación no promueve la libertad de elección de los directivos públicos para incorporar otros sistemas de gestión que ellos consideren prioritarios, y asociar su mejoramiento al logro del incentivo. En segundo lugar, como fue señalado, el PMG tiene un diseño homogéneo para sistemas heterogéneos, situación que impone ciertas restricciones a sistemas más relacionados con actividades de *front office* que con sistemas básicos de gestión, o de *back office*. Sin embargo, esta situación no invalida la secuencia que establece el programa, donde primero debe realizarse un diagnóstico, luego diseñar un plan de acción, implementar el mismo para finalmente evaluar si la implementación fue adecuada. Pero esta secuencia debería ser complementada con una mayor relación con los procesos centrales de producción de bienes y servicios de cada institución individualmente considerada. En tercer lugar, el esquema de validación de cada etapa mediante la presentación acumulativa de Requisitos Técnicos a ser validados por la Red de Expertos también genera un cierto nivel de rigidez del programa, a pesar de las flexibilidades con las que cuentan los Servicios para implementar el programa. En un esquema de mejoramiento de los procesos productivos de los servicios como el previsto para la Fase III del PMG, el diseño de cada etapa necesariamente será más amplio, y cada servicio determinará las mejores opciones para mejorar sus procesos productivos centrales.
47. Por otra parte, los riesgos del limitado compromiso institucional de los funcionarios en general y del Jefe de Servicio en particular, y la tendencia al cumplimiento meramente formal también pueden ser atenuados mediante un diseño adecuado de las fases posteriores, al focalizarse en mayor medida sobre los procesos productivos centrales de cada servicio. El enfoque cada vez mayor en los resultados y los usuarios finales, y una mayor flexibilidad para la definición de objetivos implica una mayor relevancia de los procesos productivos centrales de los servicios en el PMG, situación que en teoría debería generar mayor compromiso institucional y una mejor percepción de los beneficios del PMG por parte de los usuarios. La teoría de la calidad de la función pública reposa sobre el otorgamiento de mayor

⁷ Recomendaciones más específicas respecto al diseño y la gestión del programa en forma global, así como a cada sistema de gestión se detallan en el cuerpo principal del Reporte Final.

libertad a los gerentes públicos, que se materializa en la suscripción de cuasicontratos de resultados entre las autoridades políticas y los gerentes públicos, en un marco de cumplimiento de las reglas y normas del aparato público. De esta forma, en el contexto específico de la administración pública chilena sería recomendable aplicar este enfoque en forma creciente en los convenios de Alta Dirección Pública con los directivos.

48. No obstante que las acciones propuestas anteriormente para las fases III y IV deberían reducir las limitaciones señaladas, también es necesario considerar mejoras en la dinámica actual del PMG-Programa Marco, tanto del Marco Básico como el Marco Avanzado. De los 11 sistemas del Programa Marco Básico, en la actualidad el Programa Marco Avanzado no cubrirá en principio a dos de ellos -Gestión Territorial y Enfoque de Género- debido a sus características particulares. A su vez, no se tiene previsto implementar los procesos de certificación bajo normas ISO 9001:2000 en Gobernaciones e Intendencias, considerando que la relación entre sus capacidades técnicas y el beneficio para la institución respecto del costo de implementación no hace recomendable iniciar estas acciones. Si bien esta primera diferenciación entre las distintas capacidades de los servicios públicos muestra flexibilidad en la implementación del PMG, es necesario profundizar este enfoque para los tiempos inmediatamente siguientes. En esta línea, un aspecto a definir en el PMG es su nivel de desarrollo en los servicios desconcentrados. Y esta definición no sólo cubre el Programa Marco Avanzado, sino también debe cubrir al Programa Marco Básico. Como fuera señalado anteriormente el tipo de servicio, centralizado o desconcentrado, tiene influencia en los resultados del PMG presentando los servicios descentralizados mejores resultados en la implementación global del programa, al considerar que estos sólo deben lograr un menor número de etapas en los sistemas y que están excluidos en su mayoría del Marco Avanzado. Por lo tanto, considerando las diferencias en las capacidades institucionales y funciones de los servicios desconcentrados, en especial las relativas a Intendencias y Gobernaciones, sería recomendable adecuar el PMG a las necesidades de gestión y las posibilidades propias de las entidades y las particularidades de los sistemas. Por ejemplo, implementando en forma explícita un Marco Básico y un Marco Avanzado de acuerdo con el carácter de concentrado / desconcentrado de los servicios.

49. Por otra parte, al considerar el diseño de la Fase III del PMG, “Sistema de Gestión de Calidad”, es recomendable analizar alternativas diferentes para incrementar la productividad de los procesos centrales de producción de las entidades o, en todo caso, la mejor calidad del gasto público. En este punto, un parámetro diferenciador es la naturaleza del bien público que brinda el servicio, de acuerdo con la clásica clasificación de las finanzas públicas en bienes puros, bienes mixtos o preferentes y bienes privados. En el caso de bienes públicos puros, como las relaciones diplomáticas, la exclusión en la prestación es difícil o imposible, puesto que no se puede identificar en forma individual, al usuario final. En este caso lo indicado sería establecer y vigilar metas que hagan parte de la calidad del producto nuclear de cada entidad. En cambio, en el caso servicios que producen bienes públicos mixtos, donde es posible establecer el principio de exclusión, como por ejemplo el otorgamiento de becas escolares, cabe profundizar los mecanismos de medición de satisfacción del usuario final, de manera similar a como la gestión de la empresa privada está orientada a la satisfacción del usuario.

50. En resumen, con el fin de robustecer las fases actuales del Programa Marco y establecer criterios para definir las próximas fases del PMG, se recomienda:

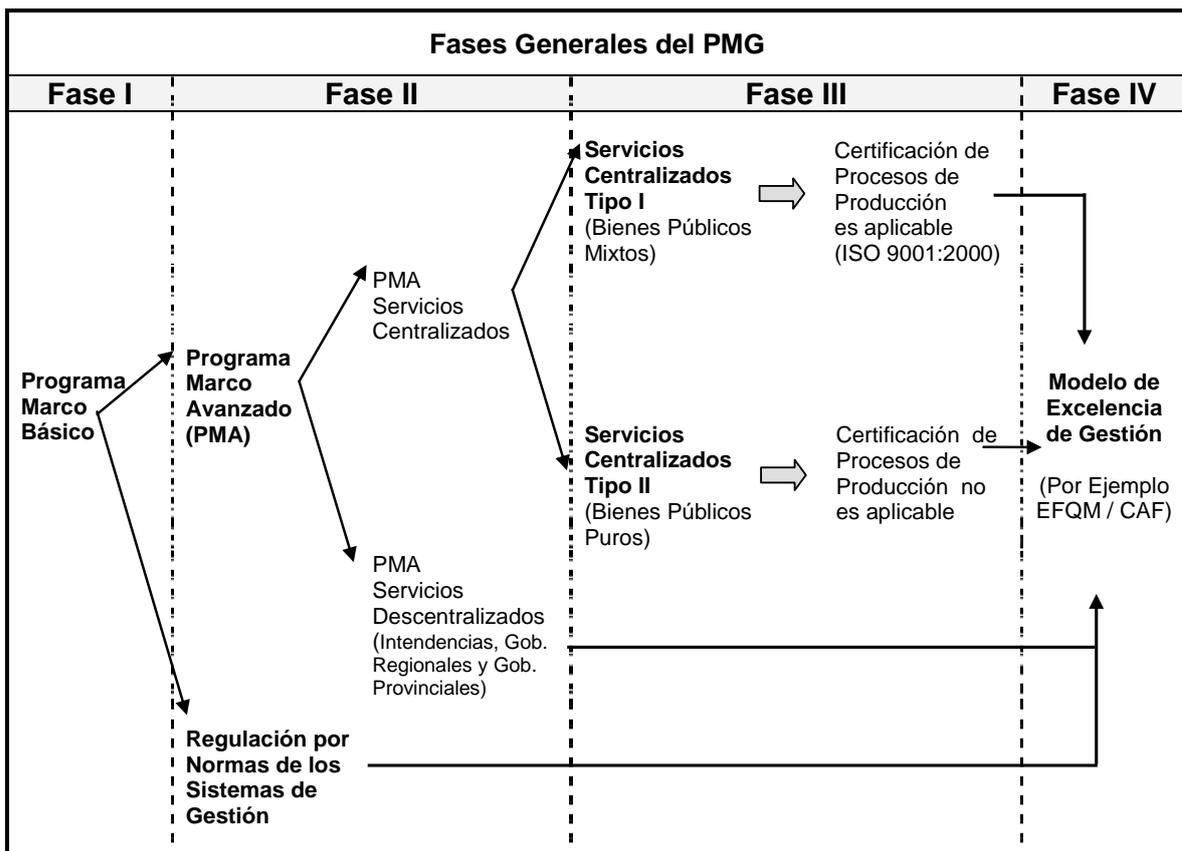
- Controlar el riesgo de sobre-regulación del Programa, apoyándose en la certificación y reduciendo el carácter acumulativo de los Requerimientos Técnicos en ciertos sistemas. Adviértase que simplificación no significa relajar los estándares o de otra manera facilitar el cumplimiento de las exigencias de los sistemas básicos transversales. Simplificación, como aquí se la propone, puede alcanzarse mediante la reducción del proceso de verificaciones de los Requisitos Técnicos de las etapas de cada sistema para

aquellos sistemas que son acumulativos, utilizando en mayor medida para todos los sistemas el concepto de que el cumplimiento de una etapa superior implica el cumplimiento de los requisitos de las etapas previas, y por lo tanto debe minimizarse la solicitud de evidencias.

- Diferenciar los bienes que producen los organismos (puros, mixtos o preferentes) como criterio para las definiciones de certificación de la Fase III, considerando que en ciertos servicios es más posible que en otros recurrir a mecanismos similares a los del mercado para validar la calidad del producto.
- Impulsar una mayor participación de las autoridades de nivel gerencial. Analizar opciones para usar el Programa de Alta Dirección Pública en mayor coordinación con el PMG.
- Mayor disseminación de los objetivos y logros del PMG, no sólo dentro del Ejecutivo y el Legislativo sino también hacia la ciudadanía en general. En el mismo sentido, conviene difundir los logros que ameritan el incentivo remuneracional y los factores de cálculo para el otorgamiento del mismo.

51. Como es posible observar en forma esquemática, en el Gráfico N° 2, las distintas alternativas para mejorar la gestión deben confluir en un modelo de excelencia de gestión, el cual debe ser uniforme en su núcleo central, y adaptable en sus capas particulares.

Gráfico N° 2 – Esquema General de Fases del PMG



Fuente: Elaboración propia

52. **Recomendación N° 2.- Objetivos, método de implementación y formas de ejecución: tres dimensiones claves para las próximas fases del PMG.** Para ilustrar mejor los conceptos que diferenciarían las fases I y II de las fases III y especialmente la IV, sirve reflexionar sobre algunas de las nociones que han guiado los procesos más recientes en materia de reformas de sistemas de gestión en países de la OCDE. Particularmente se

destacan tres dimensiones en las que el PMG presenta diferencias que pueden ser tomadas como insumos generales para la definición de las próximas fases.

53. *Objetivo de los sistemas de mejora de la gestión:* Las iniciativas de mejoras de los sistemas de gestión en la OCDE entienden la satisfacción del ciudadano como su principal objetivo. Establecer este objetivo como principal es consecuente con la concepción moderna de calidad. Dicho concepto ha evolucionado de su equiparación al cumplimiento de las normas, pasando por ser identificado con la eficiencia de los procesos hasta llegar a la concepción moderna de satisfacción de los ciudadanos. Teniendo en cuenta el punto actual del PMG, para avanzar en las fases III y IV, entre los primeros pasos a realizar se recomienda efectuar una evaluación detallada, y en caso de ser necesario un replanteo, del objetivo del programa.
54. *Método de implementación.* Por lo general, las diferencias en la manera como las iniciativas son implementadas proviene de la disparidad de sus objetivos, y por el proceso de aprendizaje y de la experiencia acumulada por cada uno de ellos. En la actualidad, hay una amplia variedad de sistemas con diferentes métodos de implementación utilizados en los países de la OECD, y sus diferentes grados de sofisticación les permiten ser elegidos por las agencias públicas en base a sus necesidades particulares. Esta flexibilidad proviene de su enfoque modular, que permite la coexistencia entre ellos con razonable facilidad. Por ejemplo, el *Common Assessment Framework* (CAF) es compatible con la implementación en simultáneo de certificación bajo normas ISO 9001. Como complemento de esta flexibilidad, numerosos sistemas se han beneficiado de su propio éxito implantándose en diferentes países y facilitando con ello las comparaciones mediante estándares (ISO 9001) o “*benchmarks*” (CAF). Por este motivo, el análisis de los cambios a introducir en el diseño general del PMG en sus fases III y IV, los cuales son necesarios para otorgarle mayor flexibilidad y permitir su convivencia con otros sistemas asociados a la excelencia de la gestión, resulta una tarea clave en el diseño de estas nuevas fases.
55. *El agente ejecutor.* La mayoría de las iniciativas de mejora de la gestión en la OCDE tienen a la agencia, no al gobierno central, como los principales impulsores de sus sistemas. Por ejemplo, en el sistema CAF, la participación de la agencia es voluntaria, se enfatiza la auto evaluación, y la motivación para actuar en base a los resultados de los diagnósticos obtenidos no viene dada por incentivos específicos, sino por los ya existentes como pueden ser la presión moral o contractual por parte del gobierno central o los ciudadanos para realizar un mejor trabajo. Sin embargo, esta no es la única opción. Por ejemplo, en el caso de las Revisiones de Capacidad del Reino Unido es el gobierno central el que controla la evaluación, y un plan correctivo diseñado por la agencia es obligatorio. En el caso del PMG, para que su objetivo evolucionase en línea con los conceptos actuales de calidad en la OCDE, es decir, la satisfacción de los ciudadanos y la mejora continua, sería necesario delegar parte del control sobre los sistemas de gestión a mejorar y las metodologías a emplear en favor de las agencias, y así fomentar una mayor autonomía de los gestores y directivos públicos, siempre preservando la unicidad de la visión del programa en el Ministerio de Hacienda. En este sentido, quizá modelos como el CAF, que permiten un elevado grado de libertad para los gerentes contrasten en mayor medida con el PMG, a diferencia de sistemas que presentan una opción intermedia en este aspecto, como las Revisiones de Capacidad del Reino Unido.
56. Como cualquier evolución importante, al incrementar el alcance e introducir nuevos mecanismos de mejora de la gestión, el avance en las fases III y IV trae aparejado algunos desafíos que deben ser adecuadamente considerados. Particularmente es necesario tener en cuenta aspectos de las opciones de experiencias internacionales exitosas, que si no son atendidas adecuadamente considerando las particularidades del caso chileno, pueden no generar los resultados esperados, desmotivando de este modo el proceso de evolución del PMG. En este sentido, hay opciones, como por ejemplo el esquema de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), que si bien han mostrado resultados

satisfactorios al ser aplicados en países de la Unión Europea, y que dada su difusión, cuentan con apoyo internacional muy alto, presentan de todos modos elevados niveles de complejidad para su implementación. Otro aspecto a considerar como riesgo es el tiempo necesario para su implementación. La certificación ISO:9001 o el EFQM antes mencionado presentan un horizonte de implementación lento, que debería ser adecuadamente evaluado, especialmente contrastando la conveniencia de elegir una opción que produzca resultados en forma más rápida, como por ejemplo el CAF.

57. En resumen, con respecto a los objetivos, método de implementación y formas de ejecución para las próximas fases del PMG, se recomienda realizar las siguientes acciones:

- Definir cuál de las alternativas de experiencias en mejora de la calidad de gestión internacionales es la más conveniente para Chile y cuáles son los pasos necesarios para adaptarla a las necesidades particulares del país.
- Definir cuáles aspectos del PMG han de ser modificados de modo que se preserven sus logros más importantes, pero a su vez se proporcione el espacio necesario para avanzar en las etapas III y IV.
- Como criterios generales para realizar estas definiciones se recomienda tener en cuenta:
 - Análisis detallado de las distintas experiencias internacionales de programas de mejora de la gestión.
 - Preservar los logros actuales del PMG, lo que implica evaluar las adaptaciones que requieren opciones existentes de sistemas de excelencia de la gestión.
 - En relación a los dos puntos anteriores, se recomienda comenzar los cambios con Pruebas Piloto que incluyan a los Servicios más avanzados en la implementación del PMG.
 - Otorgar inicialmente preferencia a opciones más simples, como por ejemplo el CAF, que a su vez sirven de punto de partida para avanzar hacia opciones más integrales, pero también de implementación más compleja, como el EFQM u otras alternativas.

58. Recomendación N° 3.- Definiciones sobre la continuidad de los sistemas de gestión incluidos en el PMG. Actualmente, los 11 sistemas que incluye el PMG pueden ser separados en dos grandes grupos. El primer grupo son los sistemas de gestión, incluyendo los tres del área de Recursos Humanos, Compras y Contrataciones y Financiero Contable, los sistemas de actividades estratégicas, Planificación y Control de Gestión y Auditoría y los sistemas de *front office*, como los sistemas de Atención a Usuarios y de Gobierno Electrónico. El segundo grupo son los sistemas de Gestión Territorial y Enfoque de Género, fundados en la implementación de políticas sobre dos aspectos que influyen en la gestión. **Teniendo en cuenta estos dos grupos, con relación a la continuidad de los sistemas actuales del PMG se recomienda:**

- Con respecto al grupo de sistemas básicos, sistemas de gestión y sistemas de actividades estratégicas, que constituyen el eje central del PMG en su dinámica de funcionamiento actual, no cabe duda de la necesidad de *mantenerlos dentro del PMG, continuando con la política de mejorarlos año por año.*
- Seguidamente se encuentran los Sistemas de Atención a Usuarios y de Gobierno Electrónico, los cuales se alinean con las tendencias modernas de sistemas de gestión orientados por las necesidades y por la satisfacción del usuario, y contienen un gran componente de desarrollo de las Tecnologías de Información (TI). En este caso *se recomienda avanzar en la incorporación con mayor profundidad de sistemas de e government al PMG, lo cual se encuentra en línea con la lógica de las fases III y IV. Asimismo, progresivamente, el PMG debe orientarse a abarcar en mayor medida la*

evaluación de la satisfacción del cliente, mediante un mayor peso del Sistema de Atención a Usuarios.

- Por último respecto a los sistemas de Gestión Territorial y Enfoque de Género, asociados a la implementación de políticas transversales en la gestión, *ambos sistemas deben ser incorporados dentro de la certificación de procesos que aseguran la calidad del producto (fase III), de manera que tanto Gestión Territorial como Enfoque de Género se vuelvan parte de los atributos a considerar en tales procesos.* Adicionalmente, el avance de los dos sistemas en cuestión merece un análisis separado.
- *Gestión Territorial:* si bien se puede concebir la lógica territorial como un componente relevante para la gestión, para el avance del PMG en este sistema, aun resultan necesarias definiciones básicas con respecto a las funciones y los recursos de los gobiernos subnacionales. De esta forma, si bien se recomienda mantener el sistema de Gestión Territorial en el PMG, para su incorporación en las nuevas fases del PMG se requiere de definiciones previas sobre la manera como se dará la coordinación en las actividades relativas al desarrollo regional entre los gobiernos regionales y los servicios centralizados en al menos tres dimensiones: i) incorporación de los objetivos prioritarios de los gobiernos regionales en las actividades definidas por los servicios centralizados, ii) definición de los instrumentos de gestión para el logro de los objetivos prioritarios de los gobiernos regionales, y iii) sobre la base de las dos definiciones anteriores, determinación de las vías de financiación de la acción gubernamental en el territorio.
- *Enfoque de Género:* se destaca que la incorporación de la política de género en un sistema como el PMG constituye una innovación sin precedentes en el nivel internacional. Chile es pionero y es líder en esta innovación. A pesar que este sistema no tiene una relación directa con la mejora de la gestión, al no existir otro instrumento que promueva la *adopción de este enfoque en las políticas públicas se sugiere su continuidad frente al riesgo de perder los avances logrados en la materia. Sin embargo es necesario una mayor definición de su forma de funcionamiento para las nuevas etapas en las fases III y IV, que lleven a la madurez del sistema mediante su incorporación en la certificación de los procesos de provisión de bienes y servicios.*

59. Recomendación N° 4.- Continuar fortaleciendo el vínculo entre el PMG y su sistema de planificación y control de gestión y el ciclo presupuestario. El PMG es parte integrante de un conjunto más amplio de instrumentos del sistema de control de gestión de la DIPRES, sistema que se encuentra en estrecha relación con el ciclo presupuestario. Este vínculo refuerza la aplicación efectiva del PMG y del sistema de control de gestión; a su turno, el PMG está llamado a enriquecer la información atinente a las decisiones presupuestarias. Al igual que otros instrumentos del sistema de control de gestión, como las Definiciones Estratégicas, los Indicadores de Desempeño, el Balance de Gestión Integral, el Programa de Evaluación y el Formato Estándar de Presentación de Programas, el PMG, en especial su Sistema de Planificación y Control de Gestión, está llamado a guardar una estrecha relación con las distintas etapas del ciclo presupuestario. Así lo ha concebido la institucionalidad chilena construida alrededor del control y la vigilancia de la calidad del gasto, estando este tema incorporado en el proyecto SIGFE II.

60. La conjunción del funcionamiento de una gestión del gasto en un marco de solvencia fiscal intertemporal y administrado bajo un Sistema Integrado de Administración Financiera, con un elevado nivel de desarrollo de los instrumentos del Sistema de Control de Gestión, ubican a Chile como el país más avanzado en la región latinoamericana en estos aspectos, incluso por encima de muchos de los países OECD. Chile ha sentado las bases para mantener una estrecha sinergia entre el Sistema de Planificación, los Indicadores de Desempeño y las decisiones presupuestarias. Esta situación ha permitido generar bases sólidas para fortalecer el vínculo entre el proceso de planificación y el proceso presupuestario por lo menos desde el inicio de la presente década. Sin embargo, este proceso necesita continuar avanzando. Concretamente, se requiere ahora buscar una relación más directa entre las categorías del

Sistema de Control de Gestión, incluidas las del Sistema de Planificación, y la estructura del presupuesto.

61. Considerando que la dirección de los sistemas de planificación y control de gestión y la del sistema presupuestario en su conjunto se encuentran bajo jurisdicción de la DIPRES, se presenta un contexto muy favorable para continuar fortaleciendo la coordinación de ambos sistemas bajo una visión única y coordinada. De esta forma, sin descuidar los avances realizados en cada uno de estos sistemas, *se recomienda avanzar en las acciones señaladas a continuación en marco del diseño de las próximas fases del programa, para fortalecer el vínculo entre el ciclo presupuestario y el sistemas de planificación y control de gestión:*

- Iniciar un proceso de compatibilización entre los conceptos y categorías utilizados por el Sistema de Planificación y Control de Gestión y las clasificaciones presupuestarias utilizadas en la Ley de Presupuestos y por el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIGFE.
- Para el desarrollo de la anterior recomendación, se propone aplicar en forma general una revisión de la estructura programática de la Ley de Presupuestos, con el fin de fortalecer la relación entre las actividades de producción de bienes y servicios y la estructura del presupuesto, comenzando con una selección de programas presupuestarios para los cuales sería de mayor utilidad aplicar las interrelaciones entre el sistema de planificación y control de gestión y las asignaciones presupuestarias.
- En este sentido, y en línea con la recomendación anterior, se sugiere iniciar este proceso en aquellos programas presupuestarios que brinden bienes públicos mixtos o preferentes, situación que facilita y permite establecer con mayor claridad una relación unívoca entre asignaciones financieras e indicadores de niveles de producción. Esta situación a su vez podría beneficiar el funcionamiento del Programa de Evaluación y el mejoramiento continuo de los Indicadores de Desempeño de la DIPRES. Todo este proceso debería desarrollarse en forma previa, o al menos en forma concomitante, con el diseño e implementación de las fases III y IV del PMG.

INTRODUCCIÓN

La presente evaluación se ocupa del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del Gobierno de Chile. Ha sido comisionada por la Dirección de Presupuestos de Chile, DIPRES, en desarrollo del Programa de Evaluación que lleva a cabo regularmente la División de Control de Gestión de esa Dirección en el marco del Protocolo de Acuerdo establecido con la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso de la Nación en el año 2007.

América Latina en su conjunto aún presenta grandes dificultades para avanzar hacia una gestión basada en resultados. En forma general sus burocracias y sistemas de gestión son débiles y no alcanzaron un nivel de desarrollo y estabilidad que permita implementar una gestión con mayor énfasis en los resultados producidos por las políticas públicas. En este contexto general, y en el contexto particular de Chile, surge el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en el año 1998, reformulado en el año 2000, implementado por la Dirección de Presupuestos. El PMG tiene como propósito de generar capacidades institucionales en sistemas de gestión básicos y transversales de todo sector público que permitan sentar una base sólida para posteriormente desarrollar una gestión pública de mayor calidad y con mayor énfasis en los resultados.

Esta fase inicial de mejoramiento de los sistemas de gestión es una precondition básica y necesaria en esta estrategia continua de mejora de la administración pública. La ausencia de sistemas de gestión transversales básicos que funcionen adecuadamente es un elemento que dificulta la implementación de una gestión orientada a resultados. Para que el sector público pueda poner mayor énfasis en la calidad de los bienes y servicios que reciben los ciudadanos debe tener como sustento sistemas de gestión básicos que soporten en forma adecuada el funcionamiento de las entidades públicas. El PMG es un instrumento inspirado en esta visión de la modernización del estado.

El PMG es un programa fuertemente estructurado, compuesto por 5 áreas y 11 sistemas, los cuales respetan una lógica común de implementación, reflejado en la existencia de un Marco Básico. Cada uno de los sistemas tiene como objetivo lograr mejoras en su funcionamiento, y para lograr este objetivo se estructura en etapas, las cuales establecen objetivos de mejoras y Requisitos Técnicos, los que funcionan de forma secuencial. Es decir, cada año los servicios comprometen etapas superiores para avanzar en el desarrollo de los sistemas de gestión, y el cumplimiento de estas etapas es validado por una Red de Expertos, compuesta por el organismo rector o experto en el área de cada sistema. Si bien esta dinámica de funcionamiento es fuertemente mandatoria / regulatoria, al interior de las áreas y de los sistemas los servicios cuentan con cierto nivel de flexibilidad para adaptar el funcionamiento del PMG a sus necesidades. Por ejemplo, los Gobiernos Regionales e Intendencias están exceptuados de cumplir con el sistema de compras y contrataciones públicas del área financiero contable, y en el caso del sistema de planificación, los servicios cuentan con libertad para seleccionar el tipo de instrumento / metodología que utilizarán para la realización del seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en la organización.

El PMG tiene dos características relevantes. La primera característica a destacar, es que su cumplimiento está asociado a un incentivo remuneracional. Es decir, el cumplimiento de las metas anuales establecidas por el programa permite acceder a todos los funcionarios de la institución a un incentivo salarial de hasta el 5,7% de su remuneración anual para el año 2007. Si bien el PMG cumple con su objetivo de mejorar la gestión en los sistemas básicos, como será desarrollado posteriormente, es necesario plantear nuevos desafíos para el programa que incentiven a los funcionarios a mejorar su desempeño en relación a la provisión de bienes y

servicios a los usuarios finales, mas allá del estricto cumplimiento de las actuales etapas del PMG. Este es uno de los principales desafíos que el programa debe enfrentar en sus próximas fases de desarrollo: cómo lograr una mayor relación entre el logro de los resultados de la institución, mejorando el servicio al ciudadano, y el acceso al incentivo salarial, el cual presenta serias dificultades aún en los países OCDE.

La segunda característica relevante del PMG es su relación con el ciclo presupuestario. En este punto, el sistema de planificación y control de gestión del programa cobra un protagonismo central. Mediante este sistema, el cual es coordinado por la DIPRES, el PMG fortalece los mecanismos de planificación institucional y genera las capacidades necesarias para la definición de las Definiciones Estratégicas de cada servicio, los Productos Estratégicos y los Indicadores de Desempeño asociados a éstos. De esta forma, los servicios generan información sobre su desempeño, la cual sirve tanto para su gestión interna como para fortalecer la decisiones presupuestarias adoptadas por la DIPRES, ya que la información financiera es complementada con información sobre el desempeño de los servicios principalmente en la etapa de evaluación y formulación presupuestaria. Este punto es clave para asegurar la utilización de la información sobre desempeño en el ciclo presupuestario.

Si bien el PMG fortalece los sistemas de gestión de los servicios, en especial aquellos sistemas transversales básicos para todo el sector público, como la gestión de los recursos humanos, actividades de gobierno electrónico, compras y contrataciones, aún debe avanzar en fortalecer el proceso productivo de bienes y servicios de cada institución, para de esta forma establecer una relación mas directa entre los avances del programa y los productos y resultados de la institución. Pero sin dudas que el Programa Marco Básico y el Programa Marco Avanzado son dos sólidos pilares que permiten comenzar a avanzar en esta nueva etapa del PMG.

El presente documento, que refleja los principales contenidos de la evaluación, puede agruparse en dos grandes bloques. El primer bloque describe las principales características del PMG y evalúa su diseño y gestión, con base en la teoría más generalmente aceptada y en la experiencia internacional acumulada en materia de modernización de la administración pública, el presupuesto basado en resultados, los incentivos para la productividad y la gestión de programas públicos (capítulos I-II y III). Por su parte, el segundo bloque presenta los resultados del PMG, las principales conclusiones del estudio y las recomendaciones para su fortalecimiento, así como la agenda pendiente que surge de esta evaluación (capítulos IV,V y VI).

La presentación separada del análisis del diseño y del análisis de los resultados tuvo que ser realizada con cautela. Evidentemente, el análisis del diseño genera hipótesis que orientan el análisis de resultados. Al mismo tiempo, no es menos cierto que la prueba de fondo de la calidad del diseño y de la gestión de un programa estará siempre dada por sus resultados. Por ello, las observaciones de resultados y las recomendaciones presentadas en este informe nutrieron a su vez los capítulos relativos al diseño y la gestión del programa. Al final de cuentas, la producción del informe siguió un proceso iterativo, que llevó del diseño a las hipótesis explicativas y al análisis de los resultados y, viceversa, de estos últimos a la revisión del análisis del diseño del PMG.

Otro tanto sucedió con las referencias internacionales. Sólo una vez que se completó la primera etapa del estudio, consistente en la revisión en detalle del diseño y la gestión del programa, fue posible identificar experiencias internacionales de programas o estrategias afines de mejora de la gestión que permitieron comparar aspectos específicos del PMG referidos a su diseño, gestión y resultados con las mejores prácticas en la materia.

CAPITULO I - DESCRIPCION GENERAL DEL PMG

1. El Programa de Mejoramiento de la Gestión

1.1 DESCRIPCIÓN Y CREACIÓN

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) es una de las principales herramientas de apoyo a la mejora del desempeño y de la gestión pública de las instituciones públicas que, desde 1998, se aplica en Chile. Encuentra sus raíces teóricas en los nuevos enfoques gerenciales - *gestión por desempeño* o *gestión basada en resultados*- que la década del noventa fueron puestos en práctica en varios países de la OCDE. Hace parte del paquete de instrumentos y programas de control de gestión ligado al presupuesto por resultados implementados por la DIPRES. Su fin es contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Para ello está estructurado en 5 grandes áreas (Recursos Humanos, Calidad de Atención a Usuarios, Planificación y Control de Gestión, Administración Financiera y Enfoque de Género), las cuales a su vez están compuestas por sistemas específicos de gestión, que suman 11 en total (Capacitación; Evaluación de Desempeño; Higiene, Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo; Atención al Cliente, Usuario y Beneficiario; Gobierno Electrónico; Planificación y Control de Gestión; Auditoría Interna; Gestión Territorial; Financiero – Contable; Compras y Contrataciones; y Enfoque de Género), los cuales tienen una lógica secuencial en etapas, y se dirigen a fortalecer las áreas de soporte de la gestión para asegurar la instalación de sistemas y estándares básicos en la administración. En forma general los principales objetivos del PMG contemplan la mejora de la gestión global de los servicios, el fortalecimiento de una política de remuneración basada en mediciones de productividad y desempeño y la generación de información para el enriquecimiento de las decisiones presupuestarias dirigidas al logro de resultados.

El PMG, al igual que otros instrumentos de modernización de la gestión, tiene sus raíces teóricas y precedentes inmediatos en una ola de reformas que comienzan a ponerse en práctica en diversos países avanzados de la OECD. Estas buscan dar respuesta a la crisis de desempeño del sector público (los ciudadanos demandan mejores servicios) y de legitimidad (los ciudadanos tienen menor confianza en sus gobiernos) que se ha gestado en éstos durante las dos o tres década previas. En este contexto surge la necesidad de implementar una gestión orientada por el desempeño que atienda estas demandas.

Si bien es posible diferenciar, al menos en el plano teórico, un menú amplio de métodos y objetivos para una gestión orientada a resultados, es posible distinguir dos corrientes principales en esta nueva visión de la gestión pública. Por una parte, el denominado *New Public Management* que, a groso modo, busca imitar o simular los mecanismos del sector privado, y por este camino elevar la competencia de los servicios públicos. Por otra parte, se observa la vertiente *managerialist* que persigue proveer mejores herramientas burocráticas en el sector público. En la práctica, los países han adoptado paquetes de reformas que generalmente combinan ambas corrientes. Inevitablemente, cada uno de estos esquemas de reforma ha cambiado con el transcurso del tiempo. De allí que existan tantas clasificaciones de tipos de reforma como autores. En todo caso, ha de tenerse en cuenta que la gestión orientada por el desempeño sigue siendo una corriente dominante dentro de la reforma de la administración pública en el mundo y, al mismo tiempo, objeto de controversia en sus métodos y en sus resultados.

La modernización del Estado en Chile y el PMG. En el año 1990 se restaura en Chile la democracia, iniciándose un período de sucesivos gobiernos liderados por la denominada Concertación de Partidos por la Democracia. Con distintos matices todos los gobiernos de este

periodo han dirigido considerables esfuerzos a modernizar el Estado chileno, y en particular uno de sus pilares fundamentales: la administración pública. El primer gobierno del período democrático, presidido por Patricio Aylwin, enfocó su accionar hacia la mejora de la capacidad del estado para ejecutar programas y políticas eficaces. En esta etapa el Ministerio de Hacienda inició en varios servicios públicos la aplicación, con carácter piloto, de la planificación estratégica y el uso de indicadores de desempeño. El segundo gobierno que asumió en 1994 bajo el mandato del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, se orientó claramente a renovar específicamente el nudo crítico de la actividad estatal: la gestión pública⁸, para lo cual se introducen más decididamente en el quehacer público los conceptos de gestión estratégica por resultados y de medición, mediante indicadores del grado de eficiencia y eficacia en la gestión. Todo ello sienta las bases para una siguiente ola de reformas, cuyas líneas de acción quedaron establecidas en el Plan Estratégico de Modernización para el periodo 1997-2000.

En este contexto de impulso a la modernización y mejora de la gestión pública, en el año 1997 tienen lugar importantes negociaciones sobre incremento de las remuneraciones del sector público entre la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF)⁹ y el Ministerio de Hacienda¹⁰. Producto de las mismas, el 5 de octubre de 1997, la ANEF y el Gobierno alcanzan un acuerdo para la modernización de la gestión pública introduciendo el concepto de bonificación por desempeño institucional. Este acuerdo se materializó en la Ley N° 19.553, firmada en febrero de 1998, la cual instituye formalmente los Programas de Mejora de la Gestión, introduciendo de esta forma la novedad de incorporar al incremento salarial un componente variable asociado a la productividad y desempeño tanto individual como institucional. Esta situación produce un avance sustantivo en la gestión pública de Chile, al iniciar un proceso de interrelación entre la remuneración y el nivel de desempeño de los funcionarios públicos. Vale la pena señalar que los gobiernos posteriores a los más arriba mencionados han sido consistentes con las acciones tendientes a mejorar la gestión pública iniciadas a principios de la década pasada.

Retomando la descripción del PMG, este también es un instrumento que busca integrar la calidad y control de la gestión con la presupuestación basada en resultados. Esta interrelación se produce principalmente en dos instancias. Por un lado, a través del Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG, que como sistema auto-contenido, promueve la generación de información de gestión clave para el ciclo presupuestario, especialmente a través del establecimiento de Definiciones Estratégicas, Productos Estratégicos e Indicadores de Desempeño para los servicios públicos. Por otro lado, la implementación del PMG contribuye a ordenar la solicitud de recursos para en el Presupuesto al definir acciones comunes a desarrollar para sistemas transversales que abarcan a la mayoría de los servicios de la administración chilena.

⁸ Entre los logros de este periodo, se destacan los siguientes: (i) Se relevó los temas de modernización en la agenda pública, e instaló una serie de proyectos que respondieron a demandas de la ciudadanía, sector privado y actores políticos, creando condiciones para una "segunda generación de reformas", (ii) en lo que respecta a la instalación de procesos y sistemas de gestión, se alcanzó (a) el sistema de gestión estratégica por resultados, crecientemente integrado a la discusión presupuestaria, que ha traído consigo la posibilidad de sistematizar el proceso de planificación de gobierno, el establecimiento de metas concretas y medibles y el orden de prioridad de las mismas; (b) el sistema de compras y contrataciones -en ejecución- que tiene asociado como principal beneficio brindar transparencia a la gestión pública y eficiencia al gasto (mejor calidad y menor precio) por vía de una mayor competitividad del mercado; (c) el sistema de calidad y atención al usuario -que incluye iniciativas como el Premio Nacional de Calidad, entre otras, (iii) se consiguió plasmar -en indicadores- el grado de eficiencia y eficacia alcanzado en la gestión de los servicios públicos, puesto de manifiesto por ejemplo en la disminución de tiempos de respuesta de algunos organismos (una lista detallada de indicadores por organismo está disponible en la página Web del Comité Interministerial: <http://www.modernización.gov.cl>. y, finalmente, (iv) en el nivel macro, se logró obtener indicadores globales de la productividad y/o legitimidad del sector público. Balance de gestión correspondiente a los años 1994-2000, elaborado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.

⁹ La mayor asociación gremial de funcionarios públicos de Chile, creada en 1943 por Clotario Blest Riffo en Santiago de Chile. Cuenta con 144 asociaciones afiliadas. Fuente: <http://www.anef.cl>

¹⁰ La Subdirección de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos fue la encargada de llevar adelante las conversaciones. El Ministerio de Hacienda era partidario de que el incremento incorporase un componente variable asociado a la productividad y desempeño tanto individual como institucional.

De acuerdo con la Matriz de Marco Lógico del PMG¹¹, el Fin del programa es contribuir con el mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, siendo su Propósito mejorar la gestión de los servicios públicos en 11 sistemas de gestión en áreas estratégicas comunes a toda la gestión pública. El programa comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de los sistemas. El cumplimiento de los requisitos técnicos de las etapas comprometidas cada año permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario.

De esta forma, la Ley N° 19.553, estableció que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en el PMG daría derecho a un incremento salarial, el cual sería del 5% si la institución alcanza un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales; y del 2.5% si el cumplimiento de los objetivos es igual o superior al 75% e inferior a 90%. A partir de esta Ley también se establece la cobertura institucional del programa, la cual abarcaba inicialmente a 178 servicios. Posteriormente se incorporaron otros 8 servicios que poseen otras leyes que regulan su incentivo institucional. De esta manera, para el año 2006 el PMG abarca 186 de los 215 servicios, de los cuales 97 son centralizados y 89 son desconcentrados, aumentando también el porcentaje de incentivo (ley 20.212).

Tabla I.1 - Servicios públicos que implementan PMG - 2001 y 2006

	2001	2006	Var %
Nro total de servicios públicos	215 ¹	215	0,0
Total de servicios que participan del PMG	181	186	2,8
Servicios que participan en el PMG por Ley 19.553	178	178	0,0
Otros servicios que participan del PMG (normas posteriores)	3	8	166,7
<i>Ratio PMG / Total Sector Público</i>	<i>0,84</i>	<i>0,87</i>	<i>2,8</i>
Personal Civil del Gobierno Central	149.494	164.854 ²	10,3
Dotación de Personal Cubierta por el PMG	55.883 ³	68.410	22,4
<i>Ratio PMG / Total Sector Público</i>	<i>0,37</i>	<i>0,41</i>	<i>11,0</i>

1/ Dato correspondiente al 2006.

2/ Dato correspondiente al 2005.

3/ Dato correspondiente al 2000.

Fuente: DIPRES, Ministerio de Hacienda (2007)

Con respecto a su funcionamiento, el PMG tiene un **Programa Marco Básico** que propone un horizonte común de mejoramiento de la gestión, consistente en la instalación de 11 sistemas de gestión homogéneos dentro de la administración pública. A partir del 2005 se establece además un **Programa Marco Avanzado**, el cual se concibe como un factor adicional para reforzar la credibilidad y consistencia del Programa en el mediano plazo así como asegurar la irreversibilidad de los logros alcanzados, llevando a la mejoras implementadas en la administración pública chilena a un punto de no retorno.

¹¹ Ver Anexo A.2 del Reporte Principal "Matriz de Marco Lógico e Indicadores".

Tanto en el Programa Marco Básico como en el Programa Marco Avanzado, el cumplimiento de los compromisos da derecho a los funcionarios a obtener un incentivo monetario de carácter institucional, tal como lo establece la mencionada Ley N° 19.553¹². La Asignación de Modernización creada por la Ley N° 19.553 tenía tres componentes: (1) un componente **base**, de igual porcentaje para todos los funcionarios cubiertos por la ley, (2) un componente **institucional**, que se paga *hasta* un porcentaje establecido, a todos los funcionarios de las instituciones, según su grado de cumplimiento con los compromisos establecidos en el PMG; y (3) un componente **individual**, que los funcionarios recibirían de acuerdo con su calificación en su evaluación de desempeño individual anual.

En el año 2003, la Ley N° 19.882 modificó esta política de retribución al personal del sector público y aumentó gradualmente los porcentajes de los incentivos “base” e “institucional”. Asimismo, en lo que constituye un cambio más de fondo, eliminó el incentivo individual ligado a la evaluación de desempeño de los funcionarios, reemplazándolo por un incentivo colectivo que se paga contra metas comprometidas anualmente por grupos de trabajo de las instituciones públicas. Posteriormente, en junio de 2007, la presidenta Bachelet envió una propuesta al Congreso con el objeto de “reforzar los incentivos al desempeño de los funcionarios públicos de la administración central del Estado, y así contribuir a la consolidación de la prestación eficiente de servicios de calidad a los ciudadanos”. La propuesta de ley fue aprobada dos meses después mediante la Ley N° 20.212, y en la misma se incrementan los tres componentes de la Asignación por Modernización, llegando en el año 2010 al 15% el componente base, al 7,6% el componente institucional, que está asociado al PMG, y al 8% el componente colectivo.

Tabla I.2 - Progresión de la Asignación de Modernización Creada por Ley N° 19.553

Componente	Ley N° 19.553 vigente hasta Sep. 2002	Ley N° 19.882			Ley N° 20.212			
		2002	2003	2004*	2007	2008	2009	2010
Base	6%	7,67%	8%	10%	11,2%	12,5%	13,7%	15%
Institucional (Hasta)	3%	3%	7%	5%	5,7%	6,3%	7%	7,6%
Individual (Hasta)	4%	4%	-	-	-	-	-	-
Colectivo	-			4%	5%	6%	7%	8%
Total Acumulado	13,0%	14,67%	15,0%	19,0%	21,9%	24,8%	27,7%	30,6%

* Esta distribución de la Asignación de Modernización se mantuvo en los años 2005 y 2006.

Fuente: Elaboración propia en base a Ley N° 19.553, Ley N° 19.882 y Ley N° 20.212

1.2 LAS ÁREAS Y LOS SISTEMAS DEL PMG

En la actualidad el **Programa Marco Básico** del PMG comprende 5 áreas y 11 sistemas de gestión, cada uno de ellos con 4 ó 6 etapas de desarrollo progresivo, cuya validación técnica que se realiza con el apoyo de una Red de Expertos constituidas por los organismos ejecutivos rectores o expertos en cada sistema de gestión.

¹² De acuerdo a la Ley 19.553 artículo 1. La asignación será pagada a los funcionarios en servicio a la fecha de pago, en cuatro cuotas, en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año. El monto a pagar en cada cuota, será equivalente al valor acumulado en el trimestre respectivo como resultado de la aplicación mensual de esta asignación. En el año 2003, la Ley N° 19.882 modificó esta política de retribución al personal del sector público y aumentó gradualmente los porcentajes de los incentivos “base” e “institucional”. Asimismo, en lo que constituye un cambio más de fondo, eliminó el incentivo individual ligado a la evaluación de desempeño de los funcionarios, reemplazándolo por un incentivo colectivo que se paga contra metas comprometidas anualmente por grupos de trabajo de las instituciones públicas. El 7 de junio de 2007, la presidenta Bachelet envió una propuesta al Congreso con el objeto de “reforzar los incentivos al desempeño de los funcionarios públicos de la administración central del Estado, y así contribuir a la consolidación de la prestación eficiente de servicios de calidad a los ciudadanos”. La propuesta de ley fue aprobada dos meses después mediante la Ley N° 20.212.

El cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión por parte de los servicios públicos se concreta en un conjunto de áreas de mejoramiento de la gestión, comunes a todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco. Las cinco áreas actuales son: i) Recursos Humanos, ii) Calidad de Atención de Usuarios, iii) Planificación y Control-Gestión Territorial, iv) Administración Financiera y v) Enfoque de Género. A continuación se detallan brevemente las principales características de una de ellas.

Tabla I.3 – Áreas y Sistemas del PMG

ÁREA	SISTEMA
Recursos Humanos	Capacitación
	Evaluación de Desempeño
	Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo
Calidad de Atención a Usuarios	Atención al Cliente, Usuario o Beneficiario
	Gobierno Electrónico
Planificación y Control de Gestión	Planificación y Control de Gestión
	Auditoría Interna
	Gestión Territorial
Administración Financiera	Financiero - Contable
	Compras y Contrataciones
Enfoque de Género	Enfoque de Género

Área de Recursos Humanos: su objetivo es mejorar, desarrollar y potenciar las principales materias relacionadas con la función de recursos humanos: capacitación, ambientes laborales y mecanismos de evaluación del desempeño. El área está compuesta por tres sistemas: i) Capacitación, ii) Evaluación de Desempeño, y iii) Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo. Los tres sistemas pueden considerarse instrumentos para aumentar la eficiencia y eficacia del trabajo de los funcionarios públicos. Son sistemas aplicables a todas las instituciones del sector público.

Área de Calidad de Atención de Usuarios: tiene como objetivo mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, disponiendo de sistemas integrados de información y recepción de reclamos mediante el uso de tecnologías de información. Con el desarrollo de esta área se busca poner en práctica los trámites en línea y las ventanillas únicas de información al ciudadano, valiéndose del potencial del llamado gobierno electrónico. Esta área está compuesta de dos sistemas: i) Sistema Integral de Atención al Cliente(a), Usuario(a) o Beneficiario(a), y ii) Sistema de Gobierno Electrónico.

Área de Planificación y Control de Gestión: su objetivo es disponer de información de desempeño para apoyar la toma de decisiones y la cuenta pública de resultados, a través de la implementación de sistemas de planificación y de información de gestión, y mecanismos regulares de control y auditoría considerando, cuando corresponda, la perspectiva territorial. El área incluye tres sistemas: i) Planificación y Control de Gestión, ii) Auditoría Interna y iii) Gestión Territorial.

Área de Administración Financiera: está compuesta por 2 sistemas: i) Sistema de Administración Financiero-Contable, y ii) Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público. Sus objetivos principales son mejorar los procesos de gestión financiera y de contrataciones en las entidades públicas del Gobierno Central. En el caso del sistema financiero-contable las etapas establecidas por el PMG impulsan la adopción del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), mientras que en el caso del sistema de contrataciones fortalecen la adopción del portal Chilecompras.

Área de Enfoque de Género: está compuesto por un solo sistema, de igual denominación que el área. Desde el retorno a la democracia en Chile, la integración de aspectos de género en las políticas públicas ha sido un elemento importante del proceso de modernización del Estado. A finales de los años noventa Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) y la DIPRES iniciaron un diálogo para explorar cómo integrar género en el presupuesto. De allí surge la propuesta de incluir enfoque de género en un instrumento de control de gestión, como es el caso del PMG. En el 2001, con la ayuda de expertos en planificación, SERNAM diseñó las fases y los requisitos técnicos del sistema de género del PMG, que se puso en marcha en el 2002.

Todos los sistemas están integrados por **etapas** que los servicios deben cumplir según los requisitos técnicos y medios de verificación establecidos para cada una. Las etapas son acumulativas, es decir, una vez que el servicio cumple con una etapa, queda comprometido con lograr la etapa siguiente en el próximo año. Entonces deberá cumplir con los requisitos de la nueva etapa y de las etapas anteriores. Aún más, en caso de no cumplir con la etapa en un año determinado, aún así debe comprometer la siguiente etapa del sistema.

Siguiendo la lógica de fortalecimiento gradual de la gestión que busca el PMG, cada servicio elige con cuál etapa se compromete inicialmente y, a partir de allí, se espera que cumpla con el desarrollo secuencial de las etapas. Cada sistema tiene establecidas la cantidad de etapas que corresponden al Programa Marco Básico y al Programa Marco Avanzado.

Si bien cada sistema de gestión tiene un contenido específico, la estructura de sus etapas en el programa marco básico tiene una lógica común a todos ellos:

- Etapa 1: Elaboración de un *diagnóstico* que analiza la situación del servicio respecto al sistema.
- Etapa 2: Elaboración de un *plan y programa de trabajo*, que puede incluir cronograma, metas, indicadores y responsables de la implementación.
- Etapa 3: *Implementación y seguimiento* del Plan, analiza la puesta en ejecución, dando recomendaciones en forma continúa.
- Etapa 4: *Evaluación de los resultados* de la implementación e identificación de recomendaciones.

Dada la mayor complejidad de los sistemas financiero contable, compras y contrataciones del sector público, sistema integral de atención al cliente(a)s, usuario(a)s o beneficiario(a), sistema de gobierno electrónico, sistema de planificación y control de gestión, en estos casos se establecen las etapas 5 y 6 con la siguiente lógica:

- Etapa 5: Perfeccionamiento de sus planes mediante elaboración e implementación de modelos exitosos, agregación de objetivos y priorización de indicadores.
- Etapa 6: Evaluación de la implementación de los planes realizados.

Por su parte, las etapas que conforman el Programa Marco Avanzado cumplen con el siguiente contenido común:

- Etapa 5 o 7. Proceso de preparación para la certificación bajo normas ISO 9001:2000.
- Etapa 6 o 8. Certificación de los procesos del sistema bajo normas ISO 9001:2000.
- Etapa 7 o 9: Mantenimiento de la certificación bajo normas ISO 9001:2000.
- Etapa 8 o 10: Mantenimiento de la certificación bajo normas ISO 9001:2000.

1.3 LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000.

El **Programa Marco Avanzado** del PMG incorpora las exigencias de la Norma ISO 9001:2000, en orden a certificar externamente a los sistemas de gestión del PMG incluidos en el Programa Marco Básico. Se establecen nuevas etapas para los sistemas que ingresan en el mismo y la transición hacia la acreditación se lleva a cabo de forma gradual respecto a la incorporación de sistemas y servicios públicos. En la actualidad los sistemas en el Programa Marco Avanzado son: Capacitación, Higiene-seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Sistema Integral de Atención al Cliente, Planificación / Control de Gestión y Auditoría interna, es decir 6 sistemas de los 11 existentes.

Al comprometerse con las metas del Programa Marco Avanzado, los servicios seleccionan los sistemas que desean certificar y el orden en que se proponen hacerlo, con excepción del sistema Planificación y Control de Gestión que es obligatorio para iniciar el proceso. Para la preparación de la certificación, los servicios contratan consultores y empresas auditoras¹³ ISO 9001:2000 que les brindan apoyo. El proceso de certificación está basado en eventos claramente acotados y establecidos.

En la visión original del Programa Marco Avanzado, una entidad que logre mantener su certificación por dos o tres años puede considerarse “graduada” y con capacidad para continuar hacia un sistema de gestión de calidad que buscaría certificar los procesos de producción claves de la institución. De este modo se busca que el PMG avance en forma sustentable desde las áreas de soporte interno hacia los bienes y servicios que proporciona la entidad a la ciudadanía.

1.4 LA IMPLEMENTACIÓN DEL PMG Y SUS ACTORES

La implementación del PMG transcurre en un ciclo anual que comprende las siguientes etapas: (i) Formulación de los PMG, (ii) Implementación y Seguimiento, y (iii) Evaluación del Cumplimiento.

Los Actores del PMG son: i) Ministros de Interior, Hacienda y Secretaría de la Presidencia (Comité Triministerial) quienes aprueban los compromisos formulados y realizan la evaluación de los mismos, a propuesta de los Ministros del ramo, ii) Comité Técnico conformado por el Director de Presupuestos, Subsecretario de Desarrollo Regional y Secretario General de la Presidencia, quienes asesoran a los Ministros del Comité Triministerial, iii) Red de Expertos del ejecutivo, expertos en las áreas y organismos rectores de los sistemas de gestión del PMG Marco, iv) Ministros de cada cartera, v) Los servicios públicos y sus jefes, vi) Consultores externos para el proceso de reclamación, vii) Implementadores ISO, y viii) Firmas Certificadores ISO.

¹³ Dichos consultores son seleccionados mediante licitación pública nacional sobre Términos Técnicos de Referencia tipos preparadas por DIPRES y en la actualidad cuentan con financiamiento de DIPRES, el Servicio y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), mediante el proyecto PRODEV, en lo correspondiente a la certificación.

Tabla I.4 - Etapas y Actores de la Ejecución del PMG

Etapas de la ejecución del PMG	
Formulación de los PMG	<i>Preparación y Aprobación del Programa Marco.</i> Se inicia con una propuesta de la DIPRES con el apoyo de la Red de Expertos, de áreas estratégicas, sistemas y/o nuevas etapas de desarrollo para los sistemas existentes. Esta se presenta al Comité Triministerial para análisis y aprobación. Una vez aprobado el Programa Marco para el año siguiente éste se informa a todos los Ministros y servicios con instrucciones específicas
	<i>Formulación del PMG por los servicios y presentación al Ministerio de Hacienda.</i> El servicio identifica anualmente, para cada área y sistema definido en el Programa Marco, la etapa que se propone alcanzar a fines del año siguiente y la prioridad y ponderación de cada sistema dentro de sus compromisos anuales. 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. Las observaciones son enviadas a los servicios para su incorporación a la propuesta de PMG que se debe presentar al Comité Triministerial
	<i>Envío del PMG de los servicios al Comité Triministerial y Aprobación.</i> Envío formal del PMG de cada servicio al Comité para su aprobación (<i>el jefe de servicio envía al Ministro del ramo, quien lo envía al comité</i>). 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 el mismo señale
	<i>Elaboración de Decretos.</i> Una vez aprobado el PMG por el Comité Triministerial, los servicios elaboran un decreto con el detalle de los compromisos. Este es expedido por el ministro del ramo y ratificado por los Ministros del Comité.
Implementación y Seguimiento	Empieza en enero. Según las etapas comprometidas por cada sistema, el servicio implementa y realiza las acciones y los demás requerimientos de las etapas relevantes durante el año. Eso incluye realización de capacitaciones, elaboración de planes o programas de trabajo creación y fortalecimiento de procesos y elaboración de diagnósticos ¹⁴ . Durante el proceso, la Red de Expertos es la institución que brinda asistencia técnica a los servicios.
	La operatoria de los PMG también contempla fases de seguimiento por parte de las Redes de Expertos, con el objeto de identificar requisitos no cumplidos, e informar y apoyar a los servicios en el desarrollo de sus sistemas. A lo largo de este proceso tienen lugar varias interacciones entre el servicio, la Red de Expertos y la DIPRES.
Evaluación del Cumplimiento	Al final del año corriente del PMG, en diciembre, cada servicio elabora y envía su informe final de cumplimiento a la DIPRES y a la Red de Expertos. Este informe es una auto-evaluación del cumplimiento de los compromisos de cada etapa en cada sistema comprometido por el servicio ¹⁵ .
	Durante el mes de enero subsiguiente, la Red de Expertos realiza la revisión y validación técnica de los informe de los sistemas de cada servicio. Se informa al servicio sobre los resultados del proceso de validación.
	El servicio revisa el resultado de la validación informada por la Red de Expertos y si está (a) de acuerdo con la validación, el Jefe del Servicio entrega el informe al Encargado Ministerial del PMG, quien lo envía al Comité Triministerial para su aprobación. Una vez aprobado, el Ministro del ramo elabora el decreto de cumplimiento del PMG de este servicio, (b) en desacuerdo, el Jefe del Servicio puede reclamar a la Red de Expertos, solicitando una segunda revisión y presentando los antecedentes que justifican el reclamo.
	La Red de Expertos y la DIPRES informan a los servicios sobre los resultados del proceso de la revisión de los reclamos a través del sitio Web, incluyendo argumentos técnicos de los reclamos no aceptados

¹⁴ Ver: Programa Marco 2007, Documento Técnico, DIPRES, Julio 2006, ó Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, 2007, DIPRES Marzo 2007.

¹⁵ Durante el mes de diciembre anterior al comienzo de la implementación del PMG se definen los Requerimientos Técnicos y Medios de Verificación para cada etapa de cada sistema. Dichos documentos son elaborados por la DIPRES y la Red de Expertos, y enviados a los Jefes de Servicios y Ministros.

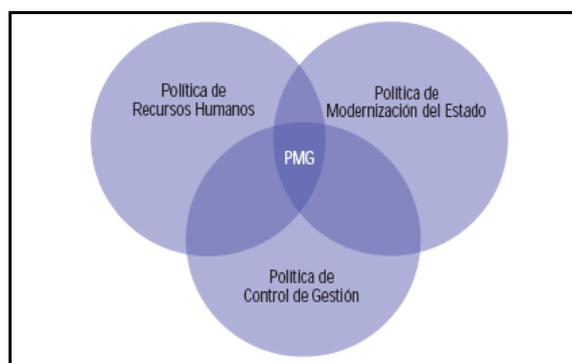
	<p>Si el servicio está (a) de acuerdo, se manda el informe a través del Encargado Ministerial del PMG al Comité Triministerial para su aprobación. Una vez aprobado, el Ministro del ramo elabora su decreto del cumplimiento del PMG, (b) en desacuerdo con la repuesta, el Ministro del ramo solicita, a través del Encargado Ministerial del PMG, una revisión del reclamo al Comité Triministerial. El Encargado Ministerial del PMG presenta nuevos argumentos, basados en las razones dadas anteriormente por la Red de Expertos para rechazar la primera revisión. El Ministro manda entonces el informe con los reclamos al Comité Triministerial.</p>
	<p>Consultores externos evalúan los reclamos de los servicios. El Comité Triministerial revisa los reclamos con base en el informe de los consultores externos, del informe encargado por el Ministro y la información que proporciona la Red de Expertos. Después, el Comité informa a los servicios de los resultados del proceso de revisión de los reclamos y les envía a través del sitio Web de la DIPRES, incluyendo los argumentos técnicos de los reclamos no aceptadas.</p>
	<p>Si el reclamo fue (a) no aprobado, el Ministro respectivo elabora su decreto del cumplimiento del PMG, considerando los sistemas que no fueron aprobados, (b) Aprobado, el Comité manda el informe a la Red de Expertos. La Red modifica el Informe y lo envía al Comité a través del Encargado Ministerial del PMG. Una vez que se aprueba el informe por parte del Comité, el servicio elabora su decreto del cumplimiento del PMG.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.5 EL PMG Y SU RELACIÓN CON OTRAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES

El PMG combina e interrelaciona tres ámbitos de la política gubernamental: (i) *la política de Modernización del Estado*, como instrumento que busca incorporar instrumentos de gestión comunes comprometiendo a los distintos servicios públicos a avanzar hacia una gestión eficaz y eficiente; (ii) *la política de Control de Gestión* en tanto el PMG pretende generar información válida y oportuna de los resultados obtenidos por cada institución o servicio público, como un insumo para la asignación de recursos y la toma de decisiones en materia presupuestaria; y (iii) *la política de Recursos Humanos* por cuanto el PMG opera con incentivos monetarios vinculados al cumplimiento de metas y obtención de resultados y establece una relación entre remuneración y productividad. En este sentido, el desafío del PMG es lograr cumplir con estos tres objetivos en forma balanceada.

Gráfico I.1 - El PMG combina tres ámbitos de políticas gubernamentales



Fuente: DIPRES, Informe de Finanzas Públicas 2008.

Principios rectores. El programa se estructura en torno a los siguientes principios rectores que guían su diseño y posterior desarrollo:

(i) *Pertinente*: las áreas de mejoramiento que integran el PMG deben responder a prioridades del mejoramiento de la gestión,

(ii) *Simple y comprensible*: Las áreas y objetivos de gestión que conforman los PMG deben ser acotados a un número posible de administrar por las instituciones involucradas en las diferentes etapas del proceso,

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

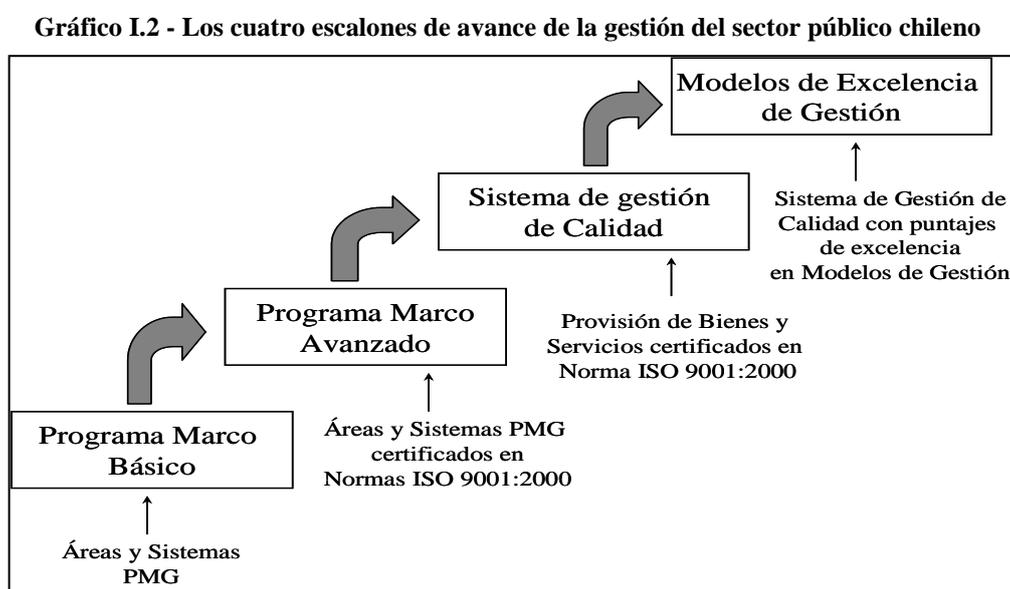
(iv) *Participativo*: El proceso de definición de los objetivos y las prioridades debe involucrar a los funcionarios. Debe informarse al conjunto de la institución, de sus resultados, seguimiento y cumplimiento,

(v) *Flexible*: La formulación de los PMG debe considerar las excepciones necesarias,

(vi) *Verificable*. El cumplimiento de los objetivos de gestión debe ser verificado a través de medios específicos, disponibles para quienes llevan a cabo este proceso.

1.6 LA ESTRATEGIA DE LARGO DE PLAZO DE MEJORA DEL SECTOR PÚBLICO

El PMG está concebido como una estrategia de largo plazo para la modernización de la administración pública en Chile. Esta estrategia está integrada por cuatro fases de desarrollo, de las cuales, en la actualidad están en ejecución las fases I y II. El modelo conceptual se presenta esquemáticamente en el Gráfico I.2.



Fuente: DIPRES

En este modelo, las fases I y II corresponden al Programa Marco Básico y el Programa Marco Avanzado del PMG y se dirigen a fortalecer las áreas de soporte de la gestión para asegurar la instalación de sistemas y estándares básicos en la administración del nivel central y descentrado. Una vez consolidada esta base interna, a partir de ella será posible construir

sistemas de gestión de calidad y con posterioridad pasar a modelos de excelencia de gestión. Estas dos últimas fases del PMG se encuentran en etapa de diseño y planificación.

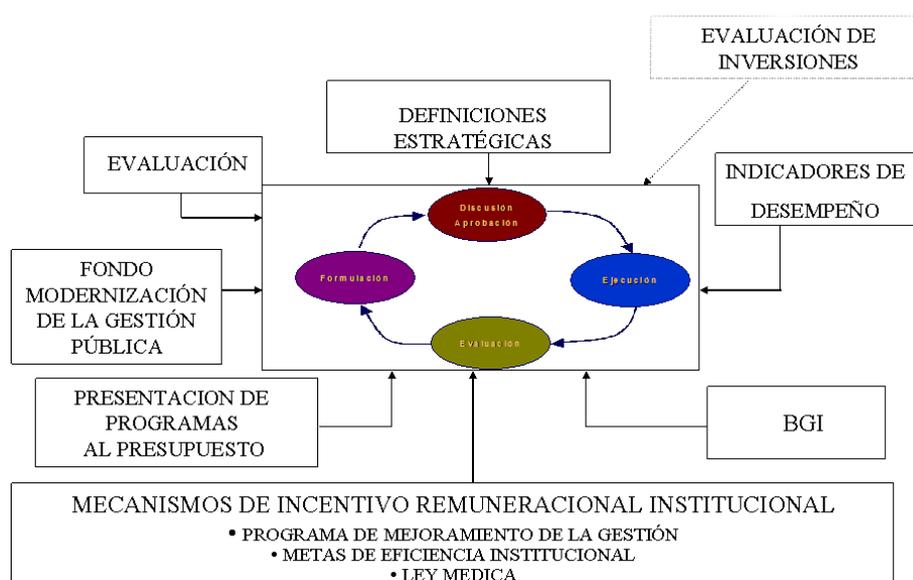
En otras palabras, las dos fases iniciales se concentran en fortalecer la capacidad interna para realizar los procesos básicos de toda administración pública, mientras las dos fases subsiguientes se conciben y se evalúan a partir de los productos y los resultados finales de los servicios.

De esta forma, el PMG es un programa dinámico, capaz de evolucionar y adaptarse a las nuevas circunstancias, tanto en su concepto como en sus objetivos y en sus medios de acción específicos. De acuerdo con la visión de la DIPRES, para el mediano y el largo plazo, en la medida en que las entidades centralizadas y desconcentradas del nivel nacional instalen sus servicios básicos, contenidos en el Programa Marco Básico, y los consoliden mediante el proceso de certificación, que constituye el Programa Marco Avanzado, el PMG tendrá cada vez mayores metas para el mejoramiento de la gestión.

1.7 EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y EL PMG.

El PMG es parte del Sistema de Evaluación y Control de Gestión (SCG) que la DIPRES implementa desde la década pasada, el cual busca orientar la gestión gubernamental hacia los resultados y elevar la eficiencia y transparencia del gasto y uso de los recursos públicos¹⁶. El mismo incluye, además de los PMG, los siguientes instrumentos, que se complementan e interactúan entre sí: (i) Definiciones Estratégicas (DE); (ii) Evaluaciones de Programas e Institucionales; (iii) Indicadores de Desempeño; (iv) Balance de Gestión Integral (BGI); v) Presentación de Iniciativas al Presupuesto en Formato Estándar (previamente denominado Fondo Concursable); y (vi) Otros mecanismos de incentivos remuneracional (Ley Médica, Metas de eficiencia Institucional (Ley N° 20.212).

Gráfico I.3 - EL PMG como parte de los Instrumentos del Sistema de Control de Gestión



Fuente: DIPRES

¹⁶ Este Informe emplea indistintamente los términos “efectividad” y “eficacia”.

1.8 LA CONEXIÓN DEL PMG CON EL PROCESO PRESUPUESTARIO.

El PMG, como parte del Sistema de Evaluación y Control de Gestión de la DIPRES, tiene una estrecha relación con el proceso presupuestario. Desde un punto de vista macro, el Sistema de Planificación y Control del PMG, como sistema auto contenido, promueve la generación de información de gestión clave para el ciclo presupuestario. Este sistema, mediante sus seis etapas del Programa Marco Básico promueve la implementación en los servicios públicos de procesos de planificación y de sistemas de información para la gestión que generen elementos que apoyen la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos (bienes / servicios), así como para rendir cuentas de su gestión institucional.

En este marco, la conexión entre el sistema de Planificación /Control de Gestión del PMG y el ciclo presupuestario se inicia en la etapa de formulación presupuestaria. Al inicio del proceso presupuestario, cada servicio debe elaborar Indicadores de Desempeño (ID), que forman parte, junto con la programación financiera, de la información presupuestaria establecida por la DIPRES, incluida en la carpeta que se envía al Congreso junto con el proyecto de ley de Presupuesto de cada año. Estos Indicadores de Desempeño surgen del sistema de planificación y control, el cual tiene como etapa clave la implementación de un Sistema de Información de Gestión y el establecimiento de centros de responsabilidad a cargo de cada uno de los productos estratégicos (bienes y servicios) que posee cada institución pública. Luego, a lo largo de todo el ciclo presupuestario, pasando por las etapas de aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación, la información generada por el sistema de planificación del PMG enriquece la información financiera referente a la gestión del gasto público.

Sin embargo, aún restan puntos a fortalecer en la integración entre el ciclo presupuestario y el Sistema de Control de Gestión. En particular, las categorías utilizadas en el Sistema de Planificación y Control de Gestión necesitan tener una relación más directa con la estructura del presupuesto y la estructura de gestión del gasto público contenida en el SIGFE, para de esta forma promover una mayor utilización de la información relativa al desempeño de las instituciones durante todo el ciclo presupuestario.

En resumen, el PMG es un instrumento destinado específicamente a introducir mejoras en los sistemas básicos de gestión de los servicios, estructurado en 5 áreas, compuestas a su vez por 11 sistemas, en los cuales se establecen etapas de avances, las cuales son validadas por una Red de Expertos externa al servicio, y evaluadas finalmente por los Ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia. El cumplimiento de los objetivos establecidos en el PMG, representados por los avances en las etapas comprometidos al inicio del ejercicio fiscal dan lugar al pago de un incentivo remunerativo a nivel institucional, es decir que cubre a todos los funcionarios de la organización, que llegaba en el año 2007 hasta el 5,7% del salario anual de los funcionarios, buscando de esta forma ligar mejoras en la productividad con incentivos salariales.

CAPITULO II. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PMG

1. El diseño del Programa.

La naturaleza del problema que busca solucionar el PMG tiene que ver simultáneamente con tres dimensiones: i) la dimensión de calidad de gestión, ii) la dimensión de la calidad del gasto público; y iii) la dimensión de gestión del recurso humano, con énfasis en la relación entre el contenido variable del salario y la retribución a la productividad. En este contexto, el PMG es un programa singular, pionero en muchos sentidos en América Latina. Si bien inspirado en la lógica de la gestión de calidad y la gestión por desempeño, Chile ha puesto su impronta particular en el programa, y ha logrado avances significativos en comparación con otros países de la región en fortalecer los sistemas básicos de gestión, introducir el concepto de remuneración variable en el sector público y generar información confiable y oportuna sobre el desempeño de las instituciones públicas.

Tanto el diseño del Programa Marco Básico como del Programa Marco Avanzado del PMG muestran fortalezas en su concepción que permitieron un adecuado nivel de implementación del programa en todo el Sector Público de Chile, el cual abarca tanto el nivel central como el nivel regional de gobierno, al ser Chile un país unitario, y permitieron superar las dificultades que podrían haber impactado, y en extremo dificultado, el proceso de mejora de la gestión de los servicios públicos.

Con respecto al contexto donde se produjo la identificación del problema enfrentado por el PMG, como ya fuera señalado anteriormente, este programa surge en el año 1998 en un contexto general de gestión del gasto público caracterizado por un marco de respeto a la solvencia fiscal intertemporal. El PMG, en este marco, asocia el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios¹⁷. En esta etapa inicial del PMG su foco estaba puesto en mayor medida en indicadores sobre el desempeño propuestos por los propios servicios, que en un paquete de medidas estándar de mejora de la gestión.

Es así como, entre 1998 y el 2000, los servicios ejecutaron el programa comprometiendo objetivos de gestión expresados en indicadores. Los indicadores comprometidos eran mayoritariamente referidos a temas de procesos internos. Se alcanzaban los máximos porcentajes de cumplimiento sin una correlación con el mejoramiento de gestión en las instituciones. La principal deficiencia parecía estar en la capacidad de monitoreo y control de los resultados efectivos del programa concebido de esta forma. En este sentido, prácticamente la mayoría de los funcionarios tuvieron los máximos beneficios sin ninguna evidencia que se estuviera produciendo ningún cambio sustantivo en las instituciones¹⁸.

Estas debilidades de diseño y aplicación buscaron ser corregidas con las reformas del año 2000, cuando se incorporaron modificaciones en la formulación y aplicación de los PMG con el objeto de contribuir al desarrollo de áreas estratégicas estandarizadas para la gestión pública, todo ello según un Programa Marco Básico¹⁹. El PMG se extendió como vehículo de promoción y

¹⁷ DIPRES (2003).

¹⁸ Marcel, M. 2004.

¹⁹ En el balance de gestión correspondiente a los años 1994-2000, elaborado por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública se destacan, entre otros, los siguientes aspectos:

Todavía es necesario perfeccionar los mecanismos de coordinación entre las Metas Ministeriales y el Sistema Nacional de Inversiones, la discusión presupuestaria, los Programas de Mejoramiento de la Gestión y los mecanismos de seguimiento y monitoreo de estas metas. En lo que se refiere a los PMG, éstos enfrentan algunos desafíos entre los cuales, el citado balance

reconocimiento del esfuerzo de las instituciones por mejorar su gestión mediante el desarrollo de sistemas administrativos básicos. Dichos cambios se aplicaron a partir del 2001. Este nuevo diseño del Programa Marco Básico, el PMG paso a basarse en una estrategia continua e incremental de consolidación de sistemas de soporte transversales de la gestión interna en la administración pública²⁰. Posteriormente, a partir del año 2005 se introduce la certificación externa en lo que se denomina el Programa Marco Avanzado²¹. Para ello se incorporó el proceso de Certificación bajo Norma ISO 9001:2000 de los sistemas de gestión del Programa Marco Básico del PMG. De esta forma, el programa evolucionó en los aspectos de diseño relativos a modernización de la gestión, pero también mantuvo especial cuidado en los aspectos relativos a la calidad del gasto y la gestión de los recursos humanos, como se desarrolla a continuación.

1.1 EL DESAFÍO DE LA CALIDAD Y LA SOSTENIBILIDAD DEL GASTO PÚBLICO.

Adicionalmente a su dimensión de fortalecimiento de gestión propiamente dicha, los objetivos y la justificación de la implementación del PMG deben ser analizados en el contexto general de la gestión del gasto público en Chile. Las tendencias más avanzadas de las finanzas públicas indican que la gestión del gasto público enfrenta el desafío de lograr tres grandes objetivos, estrechamente interrelacionados: solvencia fiscal, eficiente asignación de los recursos y eficiencia operativa²². Y estos tres objetivos han de lograrse de manera sostenible. El fin último del PMG ha de contribuir al logro de esos tres grandes objetivos.

En el caso de Chile, el PMG es, en el ámbito de la DIPRES, uno de los elementos centrales del Sistema de Evaluación y Control de Gestión para la calidad del gasto público, focalizado en promover el logro de la eficiencia en la operación de la administración al tener como objetivo central de su diseño la mejora de los sistemas de gestión. En efecto, el PMG tiene como fin contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, mediante el mejoramiento de los procesos de gestión del sector público y su interrelación con el ciclo presupuestario. En forma complementaria, el resto de los instrumentos del Sistema de Evaluación y Control de Gestión, como por ejemplo la Evaluación de Programas y la Evaluación Comprehensiva del Gasto, que desarrolla la DIPRES también generan recomendaciones relativas a mejoras en la gestión de los servicios públicos. También es pertinente señalar que la implementación del PMG se encuentra vinculada estrechamente con el proceso de implementación de presupuesto por resultados que Chile inició a fines de la década pasada.

1.2 EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

Las reformas del 2007 al incentivo salarial del PMG confirmaron tres puntos fundamentales de la política salarial y, más ampliamente, de los estímulos a la elevación de la productividad dentro de la política de gestión del recurso humano.²³ En primer lugar, continúa creciendo la parte variable del salario, en función del desempeño, más concretamente, en función del cumplimiento de actividades dirigidas a mejorar la eficiencia en la administración. En segundo lugar, se consolida la tendencia a eliminar el incentivo individual y la opción por los incentivos

menciona: 1.- Lograr una mayor participación e identificación de los funcionarios públicos con los objetivos de gestión comprometidos institucionalmente. 2.- Establecer mayores y mejores convenios de desempeño. 3.- Fortalecer una mayor coherencia entre los objetivos y las metas comprometidas institucionalmente con las prioridades establecidas por el gobierno y los recursos previstos en la Ley de Presupuestos de la Nación. 4.- Propiciar el seguimiento de los objetivos institucionales comprometidos. 5.- Establecer mayores controles y realizar auditorías de los logros obtenidos. 6.- Lograr aumentar el grado de compromiso por parte de las autoridades competentes dentro del proceso

²⁰ “Chile: Análisis del Programa de Evaluación del Gasto Público” Banco Mundial (2006).

²¹ Un número de servicios (22) habían cumplido con las etapas del Programa Marco Básico, por lo que se decidió avanzar gradualmente con un Programa Marco Avanzado.

²² A Contemporary Approach to Public Expenditure Management, Allen Schick (1998) World Bank Institute.

colectivos o los institucionales. En tercer lugar, se reafirma la conclusión acerca que los incentivos del PMG están indisolublemente ligados a la política oficial de remuneración de los empleados públicos.

1.3 EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL PMG SEGÚN LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) DEL PROGRAMA.

El Marco Lógico es un enfoque ampliamente utilizado para mejorar y fortalecer la planificación, formulación y evaluación de proyectos y programas tanto de carácter público como privado. Este enfoque permite mostrar sistemática y lógicamente los objetivos y las partes de un programa o proyecto y sus relaciones de causalidad. El enfoque de Marco Lógico combina un número de técnicas para la identificación, diseño, presentación, monitoreo, implementación y evaluación de proyectos. Dentro del enfoque de Marco Lógico, la Matriz de Marco Lógico (MML) cumple un papel fundamental. Esta matriz es utilizada para presentar un resumen del proyecto o programa, incluyendo todos los niveles de sus objetivos y la manera como se va a monitorear y evaluar el cumplimiento de los mismos. Esos niveles están definidos como Fin, Propósito, Componentes y Actividades. También tiene en cuenta los supuestos, factores externos y puntos críticos que pueden influenciar en la producción y desarrollo del proyecto.

Tabla II.1 Estructura Matriz de Marco Lógico.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control) ¹	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Fuente: División de Control de Gestión de DIPRES Chile

Estructura de la MML. Se encuentra que la MML del PMG comparte un mismo Fin y Propósito y Componentes para el Programa Marco Básico y para el Marco Avanzado; pero tiene y actividades diferentes para ellos.

*La definición del Fin.*²⁴ El Fin es expresado como “contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones publicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos”. El Fin está expresado de manera clara, contribuyendo al entendimiento de la finalidad del programa en curso. No obstante, se considera necesario incluir a los beneficiaros dentro del Fin²⁵ y así contribuir en la conceptualización del programa. Aún admitiendo que las fases actuales (fase I y

²⁴ Común al Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado.

²⁵ Catalogados como: Potenciales, efectivos, directos, indirectos, y beneficiarios de la información.

fase II) del PMG están focalizadas en la certificación de procesos, esto es, dejando por el momento de lado el desafío de incluir las fases III (certificación de productos) y IV (excelencia en la gestión), el PMG ganaría precisión si se especificaran los beneficiarios del Programa en este nivel de la matriz.

Los indicadores del Fin. Los actuales indicadores asociados con el Fin pueden ser catalogados como de eficacia, habida cuenta de que establecen la relación entre la capacidad de producir resultados y los objetivos del programa. Considerando que el logro del fin implica la interrelación entre muchos factores que afectan la mejora de la gestión de los servicios públicos, es en extremo dificultoso establecer indicadores que determinen en forma precisa la contribución del programa²⁶. Por esta razón, si bien la mejor opción sería establecer indicadores que permitan determinar con absoluta certeza si el PMG contribuyó a alcanzar el Fin propuesto en la MML, su definición y seguimiento es en extremo complejo y de muy difícil logro²⁷. Por lo tanto, una segunda mejor opción es efectivamente continuar incorporando indicadores que miden percepciones y agregan valor sobre como los funcionarios consideran el impacto del programa. Esto se vería fortalecido si los indicadores de percepción hasta donde es posible, incorporaran también percepciones de los beneficiarios últimos del programa.

En este sentido, uno de los principales retos pendientes de la MML es contar con indicadores y mediciones que permitan observar directamente la relación entre la mejora de la gestión y la herramienta creada para tal fin. Desde luego que la realización de mediciones confiables de objetivos generales y amplios, como en el presente caso, presenta retos de carácter técnico²⁸. No por ello ha de abandonarse el esfuerzo de avanzar en esa dirección, construyendo gradualmente mejores indicadores de eficacia y de impacto del PMG en el conjunto de las instituciones públicas chilenas. Nuevamente, es muy posible que un esfuerzo de precisión en esta materia lleve a la necesidad de conectar las dos fases actuales (Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado) con la fase III y fase IV a que se encuentran todavía en proceso de definición.

La definición del propósito. El propósito ha sido definido como mejorar la gestión en los once sistemas; a través de la entrega de un incentivo remuneracional a aquellas instituciones que cumplan con los objetivos de gestión. Según el análisis del equipo de evaluación, esta definición adolece de problemas de formulación. El Propósito debe redactarse y expresarse como una hipótesis del cambio e impacto esperado gracias a la ejecución del programa; debe expresarse como una situación alcanzada y no como un resultado deseado. Sin embargo, a pesar de que el Propósito no fue definido correctamente como una hipótesis, es posible deducir con claridad el objetivo del programa, toda vez que incluyó en la definición del mismo el incentivo remuneracional, punto clave en la concepción y conceptualización del PMG²⁹.

El desafío de múltiples objetivos. Uno de los aspectos más importantes de la teoría de la MML en su versión más ortodoxa, es la inclusión de un solo Propósito por cada matriz de Marco Lógico, de tal forma que un Propósito corresponde a un programa. O, lo que es sólo el reverso de la misma moneda, que la inclusión de más de un Propósito implica la creación de más de un programa para lograr su consecución. A pesar de que teóricamente se plantea este diseño de las MML, en la práctica muchas veces es necesario incluir varios propósitos con el objetivo de incorporar adecuada y completamente todas las características importantes de un programa. Al mismo tiempo, es necesario tomar conciencia de los riesgos involucrados en las matrices multi-propósito.

²⁶ Vale la pena señalar que este problema es general al intentar determinar la contribución de los factores, principalmente capital y trabajo, al aumento de productividad en la economía. En este sentido, el incremento de productividad que no puede ser asignado en forma directa a los factores de producción se estima mediante la Productividad Total de los Factores (PTF).

²⁷ Esta situación no es exclusiva del PMG, sino que la dificultad para medir el cumplimiento del fin de un programa es común a todo tipo de programa y herramientas de gestión.

²⁸ Entre otros utilizar un tamaño representativo de muestra o medir la eficacia de las instituciones públicas de un país.

²⁹ Durante el proceso de evaluación la DIPRES y el equipo evaluador del Banco Mundial realizaron numerosas reuniones de trabajo referentes a la MML, de las cuales surgieron sugerencias y modificaciones que fueron incorporadas a la misma durante el proceso de evaluación.

En el caso del PMG, si bien este cuenta con un solo propósito, el Programa involucra tres líneas de políticas diferentes esto es a nivel de fin. Tal como se señalaba en el Informe de Finanzas Públicas 2007 elaborado por la DIPRES, el PMG además de tener como objetivo mejorar la gestión en once sistemas, en la práctica hace parte y responde a tres grandes objetivos: política de Recursos Humanos, política de Control de Gestión y política de Modernización del Estado. Incluso aunque la relación del PMG con Recursos Humanos a través del incentivo salarial puede considerarse como un simple medio para lograr un fin, lo cierto es que este incentivo abarca a la mayoría de los Servicios y representa hasta un 5% de los salarios de gran cantidad de funcionarios públicos.

De esta forma el PMG involucra estas tres líneas de políticas. A esto se suma que en la definición del Fin queda implícito que el PMG hace parte de la formación de una estructura de información que apoya la toma de decisiones tanto en los servicios como a nivel de asignación de recursos públicos, todo esto bajo una política general de modernización del Estado, lo que implica que el Propósito también se encuentra relacionado (a partir del Fin), con la Política Presupuestaria.

En este sentido, desde la definición formal del Propósito, y del Fin como se mencionó anteriormente, no surgen problemas teniendo en cuenta que la misma lleva implícitas las distintas líneas de políticas. Sin embargo, los riesgos que se presentan al tener esta diversidad de líneas de políticas concentradas en un único Fin y Propósito es que en ciertas circunstancias se puedan generar tensiones entre ellas, siendo necesario establecer algún tipo de prioridad entre las mismas, lo que a su vez puede no resultar tarea sencilla. Sin embargo, el PMG ha demostrado tener una flexibilidad suficiente para lograr este equilibrio y fortalecer en forma simultánea la consecución de estos tres grandes objetivos.

Componentes: Están correctamente expresados, como resultados ejecutados y no como acciones a realizar. Sin embargo al considerar los indicadores, aunque en una gran mayoría agregan valor, hay algunos que se desvían de ese propósito y no permiten la medición directa de los objetivos de cada componente; sólo de la producción de los mismos. Por ejemplo el Componente 5 - Gobierno Electrónico - tiene 4 indicadores para medir la realización del componente. El primer indicador es el porcentaje de instituciones que han implementado proyectos que utilizan TIC priorizados en el diagnóstico, para de esta forma medir si se cumple el objetivo del componente que es: *“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”*. El segundo indicador es un indicador de economía, y corresponde al costo promedio por sistema comprometido con un valor de \$21.221.599 pesos chilenos. El tercero y cuarto indicador miden el promedio de encargados por sistemas a quienes se les brinda asistencia técnica, 62, y el promedio de revisión de informes por analista de la red de expertos respectivamente 122, según las mediciones de la MML analizada en el marco de esta evaluación. En síntesis los anteriores tres indicadores aunque bien definidos, no agregan valor y no son suficientes para determinar si el objetivo del sistema de gobierno electrónico ha sido cumplido. No hay que olvidar que los indicadores ubicados en la fila de los componentes son los que deben medir la realización del componente, y que si ellos se cumplen, estarían contribuyendo a alcanzar el Propósito o en su defecto un nivel más alto de la MML. Lo cierto es que con la sola información de la MML no se puede determinar con precisión si los productos entregables del PMG son los adecuados y suficientes para producir correctamente cada Componente. Para conocerlos hay que remitirse al documento de Medios de Verificación y Requisitos Técnicos del programa para cada año, documento que no es parte formal de la MML puesto que éstos no han sido expresados ni definidos en la misma de manera

explícita. *Actividades*: Las actividades que se encuentran en la MML del Programa Básico y del Programa Marco Avanzado describen el proceso general que los servicios realizan para producir y cumplir con el PMG. No se trata de las actividades necesarias para la realización y ejecución de cada uno de los componentes o sistemas individuales. Son actividades comunes, tales como el proceso de formulación, el proceso de implementación, el proceso de evaluación y el proceso operativo de pago del incremento del desempeño institucional que deben realizarse independientemente del objetivo del sistema. Tienen un carácter administrativo; no son técnicas en el sentido que no tienen relación con las actividades específicas del desarrollo de cualquiera de los 11 componentes. Esta situación genera que a partir de las Actividades incluidas en la MML, no sea posible concluir acerca de su relación con la producción de los Componentes, lo cual evidencia, otra vez, la debilidad de la lógica vertical a lo largo de toda la MML.

Supuestos. Corresponden a factores que están por fuera del control y la ejecución directa del programa, pero que pueden afectar sus resultados y la consecución de objetivos. Identifican riesgos que es importante considerar desde el diseño y en todas las fases del programa como son la planificación, la ejecución o la evaluación, con el objeto de reducir factores adversos, asignar responsabilidades claramente y ajustar el diseño del proyecto sobre la marcha si fuere necesario. Estos no han sido incluidos en la MML.

De esta manera, la MML del PMG presenta algunas rupturas de tipo horizontal y vertical debido tanto a falta de información como de contenido. Esto se traduce en dificultades para seguir una relación causa-efecto, la cual debe mostrar que si son realizadas ciertas Actividades se lograrían producir ciertos Componentes y que si estos a su vez son cumplidos se conseguiría el Propósito el cual contribuye a alcanzar el Fin. La ruptura de la lógica horizontal, al existir debilidades en la relación entre los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos limita la utilidad de la matriz como herramienta para hacerle seguimiento a la implementación del Programa, lo cual es su objetivo de acuerdo a la teoría del Marco Lógico.

2. Análisis del Diseño del PMG por Área

2.1 RECURSOS HUMANOS

Los tres Sistemas del Área de Recursos Humanos están organizados en cuatro etapas en el Programa Marco Básico del PMG, y cuatro etapas adicionales para el Marco Avanzado.

Sistema de Capacitación. En su conjunto, la secuencia de etapas para el Sistema de Capacitación está bien concebida. Las etapas exigen mejoras sustanciales en comparación con el manejo de la capacitación en los servicios antes del establecimiento del PMG. Asimismo, los requisitos técnicos demandan un creciente nivel de actividades de capacitación. Las exigencias iniciales de los requisitos técnicos tienden a concentrarse en la entrega de información simple y básica para plantear un indicador. Posteriormente, las exigencias de los indicadores se vuelven cada vez más refinadas/detalladas.

Sistema de Evaluación de Desempeño: El marco legal general vigente es la Ley N° 18.834, que precede al PMG y define las normas y fechas de evaluación de desempeño. El PMG ha asegurado que se establezcan los reglamentos (aunque no regula la calidad de ellos). Ninguno de los requisitos técnicos, ni sus modificaciones responde a la debilidad principal de este sistema: la tendencia de otorgar a casi todos los empleados evaluaciones favorables que colocan a casi la totalidad de los evaluados en el segmento mayor de la evaluación. Un adecuado sistema de Evaluación de Desempeño individual, para que tenga consecuencias, tiene que diferenciar mejor entre los funcionarios. Sin embargo, la cultura de evaluación institucional

predominante en Chile induce a que casi todos los evaluados obtienen una calificación “sobresaliente” (Lista No. 1).³⁰

Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo: A partir del año 2003 los requisitos técnicos demandan la definición de metas para los indicadores elaborados para evaluar el Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, y desde el año 2007 estas metas y su cronograma de ejecución tienen que especificarse por el nivel de gobierno al cual corresponden - central y/o regional – indicando también el monto del gasto presupuestado para cada actividad programada. Para cumplir con los compromisos de la Etapa III, el Informe que representa el Requisito Técnico de esta etapa, además de contener información básica sobre montos ejecutados y número de funcionarios beneficiados, debe tener una descripción y justificación de las principales desviaciones entre los resultados efectivos de sus iniciativas en ejecución, y la programación en su Plan Anual y Programa de Trabajo. En el 2007 se suma a los Requisitos Técnicos la demanda de una descripción de la totalidad de los eventos (accidentes del trabajo y enfermedades profesionales) ocurridos en el periodo y el análisis de sus causas.

Las demandas actuales de este sistema son positivas. Sin embargo, en años anteriores correspondientes al periodo 2002-2004, se había observado una mayor tendencia al cumplimiento formal de los requerimientos de este sistema, sin que realmente se observaran mejoras en su implementación. Estas mejoras en el diseño de los requerimientos parecen responder a un cambio en la Red de Expertos encargada del mismo en el año 2005, que pasó de ser los auditores internos del Servicio, a ser la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Superintendencia de Seguridad Social, con el conocimiento y el interés profesional de conducir mejoras en el Sistema. Encontrando una situación desordenada en 2005, la nueva Red en sus primeros dos años decidió validar a Servicios en su etapa del Sistema aún si no cumplieron con todo lo necesario. Mientras tanto, la Red señaló a los Servicios que esto sería una política de acomodación temporaria, y trabajó para elevar las expectativas y el desempeño de los mismos.

2.2 CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS

Las metas de los sistemas que componen el área se complementan, ya que el Sistema Integral de Atención al Cliente(a), Usuario(a) o Beneficiario(a), (SIAC), se apoya en los nuevos canales implantados por el sistema de Gobierno Electrónico para la consecución de sus objetivos, y a su vez este sistema también busca mejorar el servicio al ciudadano.

Sistema Integral de Atención al Cliente(a)s, Usuario(a)s o Beneficiario(a)s (ex OIRS): Este sistema está compuesto por 6 etapas en su Marco Básico, más 4 que componen el Marco Avanzando.

En gran medida el análisis del diseño del SIAC debe hacerse teniendo en cuenta el beneficiario del mismo. La mayoría de los servicios diferencian a sus usuarios por estrato socioeconómico, grupo etario y actividad profesional. Sin embargo, existen distintos grados de desagregación de información pues cada servicio procesa los indicadores de forma diferente, pero respetando el tipo de indicador y la forma de estimación establecida en los Requisitos Técnicos del sistema y en línea con sus Definiciones Estratégicas. A su vez, tampoco existen indicadores uniformes para medir la calidad de la atención al usuario en general o a los subgrupos identificados (por ejemplo, duración de cada trámite, del tiempo de espera). Los indicadores actuales miden la mejora de las capacidades del servicio para atender a sus usuarios, no miden aún el impacto efectivo en la atención prestada.

³⁰ Lista No. 1 es de Distinción, no importa si la escala es de 1 a 7, 1 a 10, o 1 a 100. Más de 95 por ciento de los evaluados salen en la Lista No. 1.

Gobierno Electrónico: El sistema está compuesto por 6 etapas en el Marco Básico. Las primeras etapas que verifica el sistema buscan comprobar el cumplimiento de la normativa aplicable al servicio relativa a gobierno electrónico. En las etapas posteriores se busca la implementación gradual de las herramientas tecnológicas seleccionadas para la prestación de servicios a través de automatización, intercomunicación, y estándares homogéneos dentro de un esquema matricial que prevé indicadores respecto de cada servicio y de cada aplicación utilizada. A pesar que la etapa I del sistema señala que el diagnóstico debe realizarse respecto de la aparición de cada uno de los productos (bienes y servicios) de cada institución, en la práctica esta premisa del diseño no es implementada y el sistema se centra mayormente en procesos internos. Por ejemplo, no se mide adecuadamente el funcionamiento del aplicativo del sistema. De este modo, el sistema se construye más de “adentro hacia afuera”, en contraste con la estrategia de otros países, principalmente de la OECD, donde se busca construir de “afuera hacia adentro”, y el impacto de un sistema como éste se mide por la satisfacción del ciudadano.

Otra diferencia apreciable, e importante dada la particular naturaleza del sistema, es la necesidad promover la integración e interconexión de los diferentes sistemas de información de la administración. Pese a que en el 2007 se incluyen dos etapas (V y VI) orientadas a solventar este tema, y a partir del 2006 se estableció la Plataforma Integral de Servicio Electrónico (PISE) para facilitar la interoperabilidad entre las entidades y con los ciudadanos, estos aspectos no son tenidos en cuenta desde la etapa de diseño del proyecto (etapa I). Por ejemplo, sistemas exitosos de gobierno electrónico de países de la OECD enfatizan la integración horizontal (entre instituciones) y vertical (nacional, local, e internacional) desde las etapas de análisis y diseño de los proyectos. Es entendible que el diseño original tuvo en cuenta la carga adicional de trabajo que implica desarrollar estos niveles de integración, además de la propia implementación en cada servicio. Sin embargo la lógica de introducir la noción de conectividad desde el inicio del diseño de este tipo de sistema se basa en la noción de que este aspecto es central para el mejor funcionamiento de un sistema de Gobierno Electrónico.

2.3 PLANIFICACIÓN, CONTROL DE GESTIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL

Esta área se encuentra integrada por tres sistemas: Planificación y Control de Gestión, Auditoría Interna y Gestión Territorial (GT). Los dos primeros sistemas tienen una clara orientación a la mejora de procesos internos claves de las instituciones y, en este sentido, están muy bien acoplados a la lógica de mejoramiento de la gerencia pública del PMG. El sistema de Gestión Territorial tiene un doble carácter. Por una parte, es un sistema certificador de un estándar de gestión, definido en los Requisitos Técnicos y, por otra parte, es un sistema promotor de mejoras el modelo de gestión pública en regiones, con sus procesos e instrumentos.

Planificación y Control de Gestión. Este sistema es una pieza central para el diseño e implementación de un Sistema de Información de Gestión (SIG) al interior de las instituciones, el cual tiene como objetivo planificar y evaluar la gestión de todo el servicio. Para ello se interrelaciona con las Definiciones Estratégicas y los Productos Estratégicos del Servicio, así como utiliza la información generada mediante los Indicadores de Desempeño de cada centro de responsabilidad definido al interior de cada organización. Este sistema está compuesto por 6 etapas en el Programa Marco Básico, y 4 etapas en el Programa Marco Avanzado. Analizando su lógica de diseño, es posible observar una fuerte consistencia y encadenamiento entre las distintas etapas del sistema, y su vez entre este sistema del PMG y los instrumentos del Sistema de Control de Gestión de la DIPRES.

Con respecto a las distintas etapas que conforman este sistema, se observa una lógica secuencial muy apropiada en las tres primeras etapas, mientras que las etapas 4, 5 y 6 promueven la integración del proceso de planificación y control de gestión con el ciclo presupuestario, en especial con la formulación presupuestaria. Por último, las etapas 7 a 11 implican la certificación bajo norma ISO 9001:2000 de estos procesos y el mantenimiento de esta

certificación. En relación a la interrelación del sistema de planificación y control de gestión del PMG con los otros instrumentos de control de gestión de la DIPRES, la misma se encuentra estrechamente coordinada.

Auditoría Interna: En el año 2001, el Sistema de Auditoría Interna (SAI) comenzó a funcionar como un área del PMG. En el año 2004, se eliminó como área y pasó a formar parte del área Planificación / Control / Gestión Territorial. Sin embargo, en el interior del SAI no se presentaron modificaciones sustantivas en el período 2001-2006 en la estructura de las 4 etapas del Programa Marco Básico.

Estas etapas se mantuvieron prácticamente estables en el período 2001-2006. Solamente en la etapa 4 se incorporó, en el año 2003, un requisito destinado a mantener el nivel de desarrollo del SAI en el nivel alcanzado. Con todo, es necesario remarcar una modificación relevante en su funcionamiento interno. En el año 2005, se incorporó el concepto de Mapa de Riesgo de los procesos para la elaboración del Plan Anual de Auditoría. Este generó un salto de calidad relevante en la priorización, realización y seguimiento de las auditorías, como consecuencia de una modificación en el diseño de un Requisito Técnico. En la actualidad el CAIGG estima que la mayoría de las auditorías se realizan de acuerdo con el mapa de riesgo³¹, las cuales a su vez generan un programa de seguimiento de los principales hallazgos.

Este programa de seguimiento es elaborado e implementado con base en la metodología establecida por el CAIGG, la cual indica que las instituciones deben cumplir con un porcentaje mínimo de implementación de las recomendaciones producidas por la auditoría. De esta forma el diseño de las etapas del sistema presenta una secuencia lógica apropiada para su funcionamiento, que retroalimenta su funcionamiento entre las etapas 1 a 4. En el marco avanzado (etapas 5-8) el objetivo del Sistema de Auditoría Interna es normalizar; según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de las Unidades de Auditoría, de acuerdo al objetivo de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión tal como se definió para el Programa Marco Básico. En el 2007 también se incorporaron las etapas 7 y 8 para las actividades de mantenimiento de la certificación.

Gestión Territorial: El sistema está integrado por 4 etapas. Por la naturaleza del sistema no participa en el Programa Marco Avanzado. Conviene, sí, incorporar los requerimientos de esta política dentro de los atributos a considerar en la certificación de los procesos de provisión de bienes y servicios que se propone desarrollar en la fase III.. En el 2007 se efectuó una serie de ajustes que pueden resumirse en: i) se cambia el nombre del sistema a “*Gestión Territorial*”, eliminando la palabra “Integrada”. En la etapa 1 se agrega un objetivo referido al diagnóstico de los sistemas de información para el registro de información por región y se simplifican los contenidos de la etapa. ii) Se precisan y simplifican los contenidos de la etapa y se incorporan requisitos para elaborar el plan de los sistemas de información que registran la información por regiones.

Los objetivos y requisitos técnicos 2007 dan mayor relieve al requisito de complementariedad, a través del cual se busca potenciar la coordinación y colaboración interinstitucional definiendo acciones en un territorio entre dos o más servicios que refuercen la solución de un problema común y potencien los medios y recursos para solucionarlo. La etapa 4 comprende dos objetivos principales: (i) La evaluación del plan que incorpora perspectiva territorial a los productos estratégicos, (ii) La evaluación del sistema de información. Durante el 2007 la evaluación se referirá a examinar el diseño e implementación (aún parcial en la mayoría de los casos) de este requisito con vistas a proponer recomendaciones para el año 2008.

³¹ De acuerdo con entrevista realizada con miembros del CAIGG en la Misión realizada entre el 9 y 13 de Julio de 2007.

Los cambios introducidos en el 2007 están orientados a asegurar la coordinación inter-sectorial desde una perspectiva territorial. Este es un objetivo fundamental de toda reforma dirigida a imprimir visión territorial en la que ha sido tradicionalmente una estructura administrativa de fuerte especialización sectorial y funcional. Sin embargo, dado que el impulso en este sentido es aun inicial, aún queda pendiente aumentar la coordinación, una mejor definición de los roles y las funciones específicas entre los servicios desconcentrados y la acción territorial de los servicios centralizados.

2.4 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El diseño de las etapas de los sistemas financiero – contable y compras, principalmente las establecidas en el Programa Marco Básico, pueden considerarse como instrumentos que promovieron la implementación de procesos de modernización para ambos sistemas. En el caso del sistema financiero-contable las etapas del PMG impulsaron la adopción del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), mientras que en el caso del sistema de contrataciones fortalecieron la implementación del portal Chilecompra. Ambos sistemas reflejan la lógica secuencial del diseño de todos los sistemas del PMG – diagnóstico, diseño de plan de acción, implementación y evaluación –, así como el funcionamiento establecido en sus respectivos marcos legales.

Sistema de Administración Financiero-Contable. El objetivo del sistema (SAFC) es fortalecer la función financiera contable mediante el mejoramiento de los procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y la toma de decisiones. Las áreas del SAFC reflejan básicamente las disposiciones establecidas en el conjunto de normas legales referido a la administración financiera pública de Chile³². Este sistema está compuesto por 7 etapas, las cuales se encuentran contempladas en el Programa Marco Básico. En el SAFC participan la CGR y la DIPRES como Red de Expertos. Las etapas del SAFC son consistentes entre sí, y tienen una lógica de funcionamiento fuertemente influenciada por el marco legal que regula la administración financiera pública. La inclusión de la implantación del SIGFE como una etapa del PMG, fue una buena decisión promovió el proceso de adopción del sistema, en un marco de fuerte descentralización de las funciones financieras contables como es el caso de Chile³³.

Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público: El objetivo del sistema (SCCSP) es mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de adquisiciones de las entidades públicas, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información mediante la realización de los procesos de compras y contrataciones a través del portal Chilecompra (www.chilecompra.cl). Las áreas del SCCSP, reflejan las principales disposiciones legales que regulan los procesos de adquisiciones del sector público en Chile³⁴. El sistema cubre 133 servicios, y las Gobernaciones están eximidas de este sistema, teniendo en cuenta que en este caso, las compras las realiza el Servicio de Gobierno Interior. Este sistema cuenta con 6 etapas en su Programa Marco Básico, y con 10 etapas en su Programa Marco Avanzado, compuesto por las 6 etapas del Marco Básico y 4 etapas adicionales referidas a la certificación bajo norma ISO 9001:2000 de sus procesos. Todas las etapas son establecidas por la Dirección de Compras

³² Las normas principales de este marco formal son la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado – Decreto Ley 1263/1975 y sus modificaciones, las disposiciones establecidas en la Ley de Presupuestos de cada ejercicio fiscal y la Circular conjunta DIPRES – Contraloría General de la República (CGR) N° 646/45880 de Septiembre de 2005.

³³ Un ejemplo de esta descentralización es posible observar en la no adopción de Chile de una “Cuenta Única del Tesoro” que centralice los pagos. En su lugar cada servicio realiza y registra sus pagos en forma descentralizada mediante sus propias Tesorerías institucionales.

³⁴ La norma central en este sistema es la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y de Prestación de Servicios (Ley N° 19.886/2003), incluyendo su Reglamento (Decreto Supremo 250/2004).

y Contrataciones Públicas (DCCP), responsable de la definición y seguimiento de los indicadores del sistema.

El diseño de las etapas del SCCSP refleja la lógica de funcionamiento establecido en el marco legal que regula las compras y contrataciones del sector público. Las etapas del PMG prestan especial atención a la implantación de los procedimientos de adquisiciones mediante el portal Chilecompra y a su mejoramiento continuo. Es posible concluir que el diseño de las etapas de este sistema es consistente, respeta una secuencia lógica y promueve la adopción de los procedimientos relativos al portal Chilecompra. Las acciones tendientes a la certificación bajo normas ISO 9001:2000 de estos procesos fortalecen este objetivo.

2.5 ENFOQUE DE GÉNERO

El objetivo de esta área es incidir en los servicios finales que las instituciones públicas prestan, incorporando en los productos que entrega la institución un enfoque de género, con el fin de cumplir con la meta que los servicios operen con procesos que promuevan e incorporen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la entrega de sus productos.

El sistema de género del PMG consta de cuatro etapas. Los requisitos técnicos de las etapas consisten en la elaboración de una serie de reportes con información específica para la elaboración del diagnóstico, plan, implementación y evaluación. El sistema se modificó de forma substancial entre el 2006 y el 2007, para enfocarse en procesos institucionales, además de su atención a los productos de las instituciones. Una revisión de informes revela que todos los servicios informan específicamente sobre el progreso en estas 4 áreas desde el 2006.

El actual diseño es el adecuado para una fase inicial de integración del enfoque de género. A diferencia de otras áreas del PMG que establecen definiciones de las etapas y requisitos técnicos muy concretos, el diseño del sistema de género se caracteriza por ser abierto en su definición. Por ejemplo, mientras que el área de capacitación del sistema de RRHH requiere establecer comités bipartitos y diseñar planes de capacitación, el área de género pide a los servicios que hagan un diagnóstico de género y a partir de este diagnóstico incorporar el enfoque de género en sus productos, si corresponde. Por otra parte, si bien el diseño exige a los servicios la profundización en el proceso de integración del enfoque de género a su operatoria habitual y en su implementación, no ha sido posible aún poner en marcha los mecanismos para impulsar a los servicios a comprometer de manera progresiva metas más ambiciosas. Distintas acciones tienen distinto impacto en el proceso de integrar género en los servicios públicos. El actual diseño no discrimina entre acciones de menor y mayor impacto y por tanto no incentiva a los servicios a comprometer metas de mayor impacto de manera progresiva.

Con respecto al Marco Avanzado, la DIPRES y el SERNAM están actualmente definiendo el mismo. El marco avanzado para el resto de sistemas consiste en la certificación de procesos conforme a Norma ISO 9001:2000. En el caso de género y gestión territorial, dichas normas no existen y tendrían que ser creadas. En cualquier caso, por tratarse de políticas y no de sistemas de gestión propiamente dichos, en el caso de perspectiva de género, como en el de gestión territorial, lo más indicado sería incorporar los requerimientos de estas políticas dentro de los atributos a considerar en la certificación de los procesos de provisión de bienes y servicios. Como la fase III del PMG espera focalizarse en la calidad del producto, ésta sería la fase más apropiada para dar este viraje en el tratamiento de estas dos políticas dentro del PMG.

A partir del análisis realizado del diseño del PMG, tanto a nivel general, como por áreas y sistemas que integran el programa, comienzan a delinearse algunas fortalezas y debilidades respecto al diseño del programa, varias de las cuales serán profundizadas al analizar sus resultados el capítulo IV. A continuación se describen las fortalezas y debilidades del diseño señaladas.

3. Fortalezas y Debilidades del Diseño del PMG

3.1 EL DISEÑO DEL PMG: SUS FORTALEZAS

Instrumento que se integra en un Sistema de Control de Gestión más amplio. La concepción original del PMG como uno de los instrumentos del Sistema de Control de Gestión de la DIPRES, se ha plasmado en elementos de su diseño que permiten que sus sistemas interactúen con otros instrumentos de control de gestión³⁵, con acciones de modernización de la gestión pública³⁶, con la política de recursos humanos a través del incentivo al desempeño por el cumplimiento de metas y con el ciclo presupuestario.

Integración con el ciclo presupuestario. Desde sus orígenes uno de los objetivos del instrumento es que contribuyera a que el gobierno contase con información relevante para la elaboración del presupuesto público. En este contexto, el PMG provee información del desempeño de las instituciones y servicios públicos al ciclo presupuestario. Los momentos y mecanismos previstos en el diseño del instrumento que facilitan esta conexión se presentan con mayor detalle en el Cuadro II.1.

Cuadro II.1. Momentos de la conexión del PMG con el ciclo presupuestario

- *Formulación presupuestaria* cuando cada Servicio elabora Indicadores de Desempeño, los cuales se relacionan con asignaciones financieras. Para ello el Servicio debe utilizar las Definiciones Estratégicas³⁷ e Indicadores de Desempeño, parte del Sistema de Planificación y Control de Gestión, las que se actualizan y perfeccionan, según corresponda
- *Ejecución presupuestaria*, a través del Sistema de Información para la Gestión (SIG), se realiza el monitoreo de los Indicadores de Desempeño y sus metas. El Servicio informa en forma periódica el nivel de avance de los Indicadores y, frente a desviaciones en las metas planteadas, la DIPRES analiza las causas de estas desviaciones.
- *Evaluación presupuestaria*, una vez finalizado el ejercicio fiscal, la información sobre el nivel de cumplimiento de los Indicadores de Desempeño forma parte del Balance de Gestión Integral (BGI) elaborado por cada Servicio. En el BGI se informa el nivel de cumplimiento de los Indicadores de Desempeño comprometidos en la Ley de Presupuestos y aquellos que son relevante desde el punto de vista de los productos estratégicos y presupuestarios. Toda esta información es analizada y validada por la División de Control de Gestión de la DIPRES. Con la información anterior, la División de Control de Gestión elabora reportes (un reporte de evaluación que contiene información de los distintos instrumentos, elaborado en conjunto con la Subdirección de Presupuestos, y un informe de Evaluación de Gestión Financiera que se envía cada Julio al Congreso). De esta forma se busca mejorar la calidad del debate parlamentario. Asimismo, con la información del BGI, la DIPRES elabora Informes de Evaluación Presupuestaria, que son utilizados como insumos para la definición del presupuesto exploratorio al inicio de cada ciclo presupuestario y durante el proceso de negociación presupuestaria entre la DIPRES y los Servicios. Estos contienen información sobre ejecución financiera del presupuesto, proveniente de la Subdirección de Presupuestos y sobre indicadores de gestión, evaluación de programas y de varios otros instrumentos, incluido el grado de avance del propio PMG.

El diseño del PMG promueve la vinculación entre mejoras en el desempeño de las instituciones con incentivos salariales. El programa identificó correctamente en su diseño las dificultades para relacionar política salarial con estímulos para la elevación de la productividad en el sector público. De este modo se establecieron en el diseño del programa acciones orientadas a robustecer simultáneamente los sistemas de gestión, la calidad del gasto y la conexión entre compromisos de gestión y los incentivos monetarios para los empleados

³⁵ Como los Indicadores de Desempeño y el Balance de Gestión Integral.

³⁶ Por ejemplo, en áreas de la gestión financiera, disciplina fiscal macro, mejoras en la administración financiera mediante la implementación del SIGFE y en adquisiciones a través del portal Chilecompras.

³⁷ La DIPRES recoge esta información como parte de la identificación de la institución en el Formulario A-1 (Definiciones estratégicas) envía anualmente la DIPRES al Congreso junto al Proyecto de ley de Presupuestos de cada año.

públicos. Este punto se evidencia con la existencia de un incentivo remuneracional ligado al cumplimiento de las etapas de los sistemas.

Adecuado diseño del incentivo salarial. En el ámbito del sector público la determinación precisa del aporte de los factores de producción para la obtención de un bien o servicio es complejo de estimar. A esto se suma que el PMG impacta sobre sistemas transversales de gestión que afectan a toda la organización, lo que incrementa la dificultad para identificar los individuos que tienen una relación directa con la implementación exitosa de una mejora en estos sistemas. Frente a esta dificultad, el Programa adoptó un incentivo de tipo institucional que, combinado con otros incentivos individuales y colectivos existentes en la Administración Pública Chilena, constituye la mejor opción disponible para un instrumento con las características particulares del PMG.

Sin embargo, es necesario señalar que la implementación de un incentivo del tipo institucional también tiene aparejadas dificultades, algunas de las cuales pueden ser observadas en la implementación del PMG. Este tipo de incentivos puede generar comportamientos del tipo “free rider” dentro de los servicios, concentrando las tareas requeridas para el PMG en grupos más reducidos de funcionarios del servicio y limitando de esta manera una mayor apropiación y compromiso institucional. Por otra parte, también es posible que se genere un efecto “gaming” Recientes estudios señalan que cuando la obtención de un premio, como es el incentivo institucional del PMG, es el efecto automático de evaluaciones de desempeño, el riesgo de manipulación de los resultados y/o datos que condicionan la obtención de un premio /reconocimiento – se eleva.

En resumen, al realizar un balance de diseño del incentivo salarial del PMG, este resulta positivo, ya que es innegable su importancia en lograr un elevado nivel de cumplimiento de los contenidos del programa. A esto se suma que los problemas de comportamientos *free rider* de este tipo de incentivos no son particulares del caso Chileno, sino que constituyen un desafío difícil de resolver incluso para los países más avanzados en la materia.

Factores positivos de la certificación externa prevista en el Marco Avanzado. El diseño del proceso de certificación externa de los sistemas genera, al menos, tres efectos positivos: (i) Promueve una mayor participación de los funcionarios, en particular de los Jefes de los Servicio: la certificación de los procesos de cada sistema implica una revisión integral de los procedimientos de cada uno, la cual, para ser exitosa, demanda mayor participación de funcionarios, en particular del equipo gerencial, (ii) Si se considera que las capacidades institucionales de las organizaciones públicas pueden ser fácilmente reversibles, el paso por un proceso certificador produce un efecto estabilizador en el tiempo de los logros y mejoras alcanzados, (iii) Incrementa la credibilidad del programa PMG ya que la certificación por un ente externo al Poder Ejecutivo, suele ser percibida como de mayor objetividad e independencia³⁸.

No obstante existen algunas limitaciones que es necesario tener en cuenta. Por un lado, este tipo de certificación es considerada uno de las estrategias más rígidas entre los modelos de gestión de calidad. Por otro lado, si no se certifican los procesos productivos centrales del servicio, se podrían generar problemas en la apropiación del instrumento por parte de los niveles directivos.

Instrumento de una estrategia de largo plazo de mejora de la gestión pública. El Marco Básico –Fase I- y el Programa Marco Avanzado – Fase II - del PMG tienen como objetivo fortalecer las áreas de soporte de la gestión. En la medida que esto se cumple, se genera una base interna sólida que permite avanzar a fases superiores en materia de programas de mejora de la gestión. Esto es especialmente relevante si se considera la experiencia latinoamericana en esta

³⁸ De acuerdo a los principios generales de la teoría del principal-agente un actor externo genera mayor credibilidad sobre el cumplimiento de los acuerdos establecidos entre las partes.

materia, ya que muchos intentos de avanzar hacia modelos de calidad de gestión han evidenciado serias dificultades al no contar con una base de sistemas de gestión adecuadamente consolidados.

3.2 EL DISEÑO DEL PMG: SUS DEBILIDADES

Complejidades del diseño inherentes al alcance del Programa. Para cada uno de los 11 sistemas del PMG el cumplimiento de cada etapa implica la validación por parte de la Red de Expertos de una serie de Requisitos Técnicos (RT). Estos son propuestos en forma previa al inicio del ejercicio fiscal por la Red de Expertos de cada sistema, y validados por tres ministerios: SEGPRES, Interior y Hacienda, a la vez que constituyen la evidencia que permite verificar el logro de los objetivos de mejora de gestión esperado en cada Etapa. A medida que un servicio avanza en el PMG se incrementa el número de RT que debe generar el servicio y validar la Red de Expertos. Si esta carga de trabajo se torna elevada, se corre el riesgo de fomentar una rutina de cumplimiento formal por parte de los servicios, pero con poco impacto real sobre la gestión en ciertos sistemas.

A su vez, esto también influye sobre la Red de Expertos. En primer lugar, si la Red de Expertos no cuenta con las capacidades o especialidad necesarios para analizar la información recibida, el cumplimiento del sistema tiende a ser generalizado y se retroalimenta el riesgo al cumplimiento formal, pudiendo producirse un efecto “*gaming*”. Por ejemplo, en el año 2006, de los 186 servicios adscriptos al Sistema de Evaluación de Desempeño, sólo 2 no cumplieron con los requerimientos del sistema, mientras que en el caso de Capacitación, fueron sólo 3 los que no cumplieron con los objetivos comprometidos. La revisión formal de los RT fue señalada como una de las debilidades por los propios miembros de la Red de Expertos durante el desarrollo de la presente evaluación. En este punto es necesario destacar que, así como en ciertos sistemas se produce esta situación, existen otros sistemas dónde la revisión no involucra el cumplimiento formal. Mas específicamente, de acuerdo al análisis realizado por esta evaluación, y en base a los antecedentes disponibles, la revisión formal de los RT se produce principalmente en el área de Recursos Humanos, mientras que el área de Planificación / Control / Gestión Territorial y el área de Administración Financiera el proceso de revisión se refiere a aspectos sustantivos de los sistemas, produciéndose una situación intermedia en el caso de las áreas de Calidad de Atención a Usuarios y Enfoque de Genero.

Es un diseño homogéneo para sistemas heterogéneos. Tal como se puede observar en la Tabla II.1, los sistemas del PMG tienen un alto nivel de heterogeneidad respecto a la naturaleza de las actividades que requiere su desarrollo y a los procesos que implican.

Esta clasificación de los sistemas del PMG permite extraer una primera conclusión sobre su diseño general: a pesar de las flexibilidades que se otorga a los Servicios para definir el modo en que implementan los sistemas es un instrumento que tiene una lógica de implementación homogénea para sistemas heterogéneos, situación que puede introducir excesiva rigidez, cuando sistemas que podrían requerir dinámicas diferentes de implementación deben adaptarse al marco homogéneo definido para el PMG. Si bien se prevé que distintos servicios puedan realizar diferentes PMG para un mismo sistema, adaptando ciertos aspectos de acuerdo a sus necesidades, lo cierto es que el Programa cuenta también con múltiples requisitos y una estructura determinada de implementación para cada sistema en distintos servicios. A su vez ciertos sistemas de actividades de *front office*, como por ejemplo Gobierno Electrónico podrían necesitar etapas diferentes, más focalizadas en la relación con los ciudadanos en lugar de establecer principalmente medidas para promover la utilización de tecnología de la información en el sector público. Pero, esta situación no invalida la secuencia que va desde el diagnóstico a la evaluación prevista en el programa.

Tabla II.1. Clasificación de los Sistemas del PMG

Clasificación de los Sistemas del PMG		
Sistemas vinculados a procesos de gestión	Sistemas con actividades de “Front Office”	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a Cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s • Gobierno Electrónico.
	Sistemas con actividades de “Back Office”	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo • Evaluación de Desempeño • Compras y Contrataciones del Sector Público • Financiero Contable
	Sistemas con actividades estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación / Control de Gestión • Auditoría Interna
Sistemas vinculados a promoción de políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Género • Gestión Territorial Integrada 	

Este es por ejemplo el caso del sistema de Gobierno Electrónico señalado anteriormente. Otro ejemplo es el de los sistemas vinculados a promoción de políticas. En este caso, la lógica de 4 etapas básicas del PMG - diagnóstico, diseño del plan de trabajo, implementación del plan y evaluación de los resultados – si bien es adecuada para la mayoría de los sistemas vinculados a los procesos de gestión, debería ser reforzada con un mayor relación hacia los procesos de provisión de bienes y servicios de cada institución en el caso de los sistemas vinculados a la promoción de políticas.

Cabe destacar que en principio esto no representa necesariamente una falla del diseño en el contexto original en que fue creado el PMG, ya que va en línea con las necesidades de coordinar un proceso de modernización de los sistemas entre múltiples servicios altamente complejo, desafío que en gran medida fue cumplido. Pero sí representa una potencial restricción de diseño para el avance del PMG en el futuro, en especial si se decide avanzar en un modelo de mejora de la gestión orientado en mayor medida a resultados. En especial existe el riesgo de que la estructura vigente del PMG pueda limitar la creatividad indispensable para una gestión dinámica focalizada en la obtención de resultados. Esto no implica necesariamente cambiar el actual esquema de responsabilidades de evaluación y control del programa si se percibe que esto es necesario para impulsar su cumplimiento, sino encontrar mecanismos que permitan otorgar mayor margen de maniobra a los servicios para implementar y fortalecer sistemas con características claramente diferenciadas, como será desarrollado en las recomendaciones de este Reporte.

Por último, un aspecto que puede ser tenido en cuenta al considerar la diversidad de los sistemas contenidos en el PMG, es que a pesar de incluir sistemas de promoción de políticas como Género o Gestión Territorial, este no incluye un sistema básico de *back office* para la gestión de los bienes inmuebles del estado.

La selección de los sistemas. Como ya se dijo, los sistemas seleccionados, o bien corresponden a sistemas básicos de administración, comunes e indispensables en toda administración, u obedecen a políticas públicas que buscan ser reforzadas en su aplicación mediante su inclusión en el PMG.

Así las cosas, la pregunta que se hizo el equipo evaluador tuvo que ver con la necesidad o la conveniencia de incluir otros sistemas básicos de gestión, distintos de aquellos ya incluidos en el PMG. De entre el menú de sistemas suplementarios surgió, como primera opción, el manejo de activos físicos del Estado. Este es un sistema básico, generalmente descuidado en la región, de grado de desarrollo mediano en Chile cuando los expertos lo comparan con sus semejantes en países OECD.

Esta oferta de sistemas suplementarios no es de ninguna manera una recomendación esencial para la buena marcha del PMG en su Programa Marco o para el avance hacia fases III y IV. Simplemente se lo menciona como opción que podría ser objeto de consideración y que, en todo caso, debería evaluarse antes de adoptarse.

La interacción entre sistemas que componen el PMG. Es posible observar algunas debilidades en la interrelación entre los sistemas dentro del PMG, que en la práctica se beneficiarían de una mayor vinculación entre ellos. Es el caso de los sistemas Financiero-Contable, de un lado, y Compras y Contrataciones, del otro. En particular, el plan anual de compras debería integrarse en la formulación del presupuesto, de manera que las asignaciones presupuestarias se ligen una a una con el plan de compras.

Por último, con respecto al diseño del PMG es necesario señalar que se presentan ciertos niveles de rigidez en ciertos aspectos del programa. En primer lugar, los sistemas que componen el programa están determinados en 11, y el acceso al incentivo salarial solo se asocia al cumplimiento de estos sistemas. Esta situación no promueve la libertad de elección de los directivos públicos para incorporar otros sistemas de gestión que ellos consideren prioritarios, y asociar su mejoramiento al logro del incentivo. En segundo lugar, como fue señalado, el PMG tiene un diseño homogéneo para sistemas heterogéneos, situación que impone ciertas restricciones a sistemas más relacionados con actividades de *front office* que con sistemas básicos de gestión, o de *back office*. Sin embargo, esta situación no invalida la secuencia que establece el programa, donde primero debe realizarse un diagnóstico, luego diseñar un plan de acción, implementar el mismo para finalmente evaluar si la implementación fue adecuada. Pero esta secuencia debería ser complementada con una mayor relación con los procesos centrales de producción de bienes y servicios de cada institución.

CAPITULO III. IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL PMG

El presente Capítulo describe y analiza el proceso de implementación y gestión del PMG. Particularmente, esto incluye la descripción y análisis del rol en los actores involucrados en la implementación y gestión del PMG; una referencia a los procesos del PMG y en particular a la certificación mediante la norma ISO 9001:2000, y por último un análisis de las fortalezas y debilidades en la gestión e implementación del PMG.

1. Los actores y sus funciones

Servicios Públicos y Ministerios: Tienen la responsabilidad de formular el PMG mediante un proceso participativo con los funcionarios de la institución, y desarrollar todas las actividades definidas en las etapas comprometidas. Dentro de un servicio, existen varios actores que contribuyen a este proceso: a) Encargado del PMG en el Servicio, b) Encargados de Sistema en el servicio, c) Jefe de Servicio, d) Funcionarios del Servicio, e) Encargado PMG Ministerial.

La DCG y la DIPRES: La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda cumple con sus funciones de Secretaría Técnica a través de la División de Control de Gestión (DCG). Es responsable de la gestión y coordinación de todas las actividades que surgen en relación con el proceso productivo del PMG y canaliza toda la información y documentación³⁹. La DCG cuenta con una Jefa de División, una gerente (Jefa del Departamento de Gestión) del PMG, ocho profesionales/analistas y un asistente administrativo. A su vez, la DIPRES participa en el PMG como Secretaría Técnica, Red de Expertos para los sistemas de Planificación/Control y Administración Financiera, es integrante del Comité Triministerial, como representante del Ministerio de Hacienda y, en cuanto servicio, debe cumplir con su propio PMG. La Secretaria Técnica utiliza varios mecanismos para el monitoreo y la evaluación del PMG, como por ejemplo: a) Encuestas, b) Evaluación por la Red de Expertos, c) contratación de consultores externos para apoyar al Ministro en el caso de reclamos.

El Comité Triministerial: Está integrado por el Ministerio del Interior, la Secretaría General de la Presidencia y el Ministerio de Hacienda que preside el Comité. Tiene por objeto velar por la coherencia, la calidad técnica y el nivel de exigencia de los objetivos de gestión acordados por cada Servicio Público. Para desarrollar este mandato, el Comité Triministerial aprueba cada año 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.

En los próximos años, el principal desafío para el Comité Triministerial es definir una visión estratégica de avance para el PMG luego de todos los años transcurridos desde el inicio de la implementación del programa, la cual debería estar fundada en un adecuado análisis de sus debilidades y fortalezas. En particular, el Comité debería analizar los cambios necesarios al Programa desde una visión más general y de mediano – largo plazo. Un riesgo en este sentido que es necesario mitigar es que luego de diez años que lleva de implementándose el PMG, estas definiciones se vean restringidas dentro de la lógica propia del programa, sin considerar adecuadamente las ventajas y desventajas de otras alternativas y la forma en que estas son compatibles con el PMG.

³⁹ Reglamento para la Aplicación de Incremento por Desempeño Institucional del Artículo 6° de la Ley N° 19.553

La Red de Expertos: Para cada sistema del PMG existe una Red de Expertos, integrada por 2 a 6 expertos de instituciones del sector público vinculadas con el sistema respectivo. El rol de esta Red es apoyar en las definiciones técnicas del Programa Marco Básico de los PMG, revisar la formulación de los PMG de los servicios públicos, asistirlos técnicamente en relación con el desarrollo de los sistemas de su responsabilidad, y validar el cumplimiento de los requisitos técnicos definidos respecto de cada uno de los objetivos comprometidos, e informar de ello al Comité Triministerial.

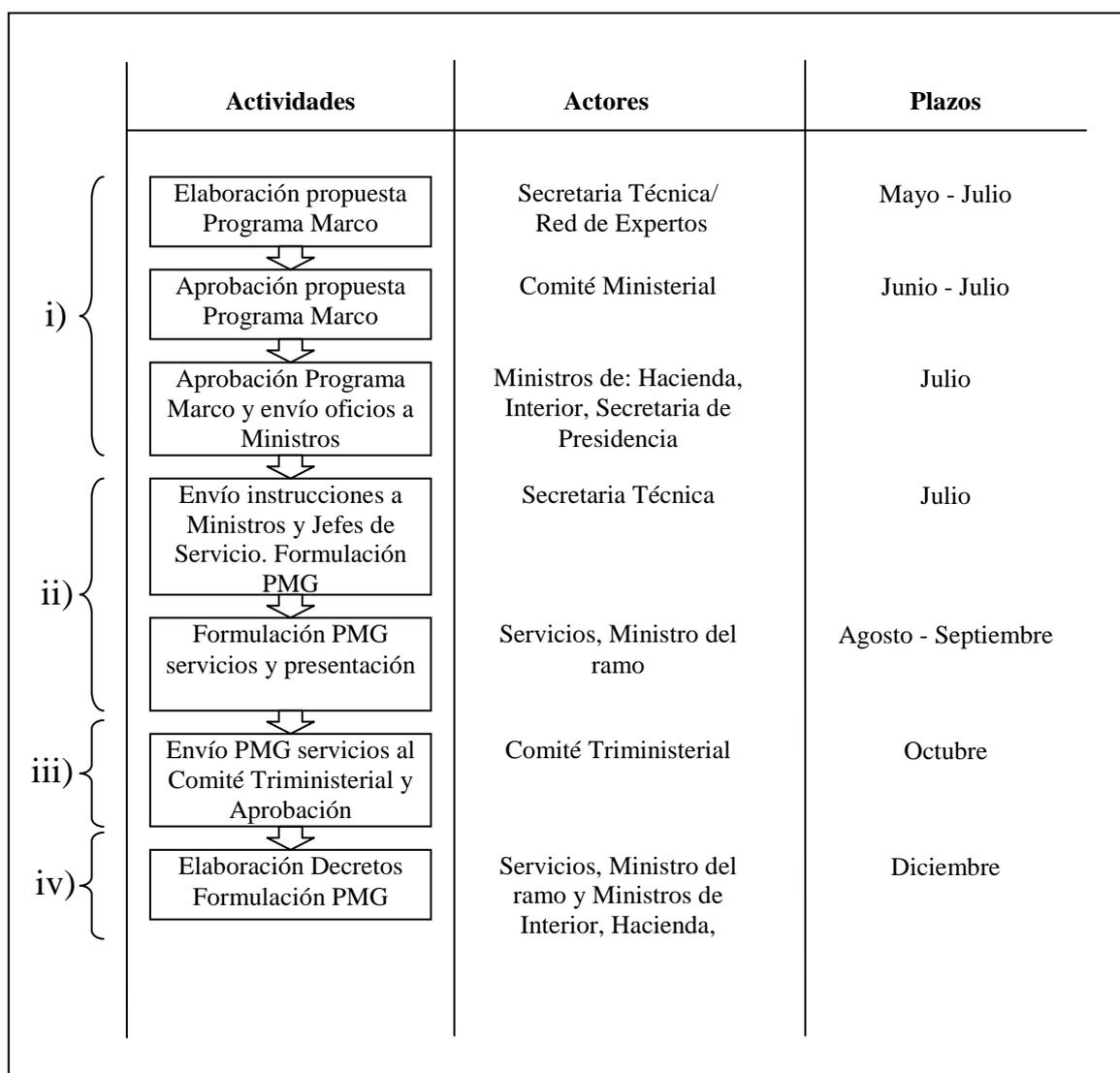
Con respecto a la Red de Expertos, el equipo evaluador ha observado un problema que se relaciona con la confiabilidad de la información provista para el cumplimiento de los requisitos de los sistemas, especialmente en ciertos sistemas como Capacitación, dada la dificultad inherente a la magnitud y complejidad del PMG, de efectuar revisiones en mayor profundidad de los mismos.

Otros Actores: Instituto Nacional de Normalización, Consultores Externos que participan del proceso de reclamo y empresas consultoras que participan en etapa de pre certificación, y Empresas Certificadoras.

2. El Proceso Productivo del PMG

Una característica del proceso productivo del PMG es que los beneficiarios directos, como productores, forman parte del proceso productivo, con lo cual se aprovecha una de las virtudes de los sistemas de control de calidad: la participación de los beneficiarios, aún cuando en este caso los beneficiarios directos sean los propios funcionarios de la institución.

Gráfico III.4 Proceso de Formulación - Programa Marco de PMG



Fuente: Elaboración propia con base en documentos de la DIPRES, www.dipres.cl

2.1 EL PROCESO PRODUCTIVO PARA LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000 DEL PROGRAMA MARCO AVANZADO

El proceso de certificación de los sistemas del PMG en el Programa Marco Avanzando bajo la norma ISO 9001:2000 comenzó en el 2005. El mismo es desarrollado por firmas certificadoras externas, con el involucramiento del Servicio. En el contexto del PMG, el proceso de certificación fue concebido como un factor adicional para reforzar la confianza y consistencia del programa en el mediano plazo de modo que consolidara los sistemas de gestión del Marco Básico y llevara a la Administración Pública Chilena a un punto de no retorno. Este “principio de irreversibilidad” se consideró indispensable para fortalecer instituciones que necesitaban mantener un esfuerzo de mejoramiento continuo, y fortalecer las bases para continuar avanzando hacia la gestión de calidad.

3. Costos del PMG⁴⁰

En este punto se analizan los costos asociados con el funcionamiento del PMG. Considerando que el programa se inserta en el funcionamiento del aparato administrativo público, el cálculo de sus costos se realiza estimando, en el caso de los valores asociados al personal, un porcentaje de dedicación para cada tipo de funcionario involucrado en el PMG (autoridades del Comité Triministerial, Secretaría Técnica, Red de Expertos, Encargados de PMG, Encargados de Sistemas a nivel de Servicios) y se cuantifica esta dedicación con base en el promedio de los salarios de cada tipo de funcionario⁴¹.

Como se observa en la Tabla III.3, el costo global devengado del PMG para el año 2006 ascendió a CH\$ 40.7 mil millones, cifra que representa aproximadamente USD 80 millones. El 61% de este valor, CH\$ 24.7 mil millones corresponden al pago del incentivo salarial a los funcionarios, el cual varía entre el 5% y el 2,5% anual según el nivel de cumplimiento de los objetivos comprometidos.

Tabla III.3 - Costo del PMG. Año 2006 (en miles de \$ Chilenos)

Conceptos	Miles de \$	%
1. Incentivo	24,733,065	
Subtotal (a)	24,733,065	60.71
2. Personal - Comité Triministerial, Secretaría Técnica, Red de Expertos, Encargados PMG Servicios, Encargados Sistemas PMG Servicios	15,089,965	37.04
3. Gastos de Funcionamiento (Bienes y Servicios)	633,248	1.55
4. Capacitación Programa Marco Avanzado - Certificación	3,416	0.01
5. Programa Marco Avanzado - Proceso de Certificación	277,211	0.68
6. Evaluadores Externos - Proceso de Apelaciones	3,266	0.01
Subtotal (b)	16,007,106	39.29
Total (a+b)	40,740,171	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a DIPRES

El 37% del total del costo del PMG corresponde a la parte porcentual de los salarios de los funcionarios involucrados en el funcionamiento del PMG⁴² (aproximadamente CH\$ 15 mil

⁴⁰ Todos los valores del costo del PMG se estimaron en base a la encuesta realizada por DIPRES.

⁴¹ Los porcentajes de dedicación de cada tipo de funcionario surgen de la encuesta realizada por DIPRES.

⁴² A los fines de la estimación de un costo asociado al PMG para cada nivel de funcionario la DIPRES realizó una encuesta para levantar el porcentaje de dedicación al PMG el cual se aplica sobre sus remuneraciones para estimar los gastos asociados al cumplimiento del PMG en base a la encuesta realizada por DIPRES.

millones). Si a este porcentaje se adicionan el resto de los gastos identificados (gastos de funcionamiento en bienes y servicios, gastos asociados al proceso de certificación y gastos asociados al proceso de apelaciones) el costo del PMG excluyendo el pago del incentivo salarial asciende a CH\$ 16 mil millones (USD 32 millones).

4. Fortalezas y Debilidades de la Gestión del PMG

3.1 FORTALEZAS DE LA GESTIÓN.

Existe una clara definición del proceso de gestión del PMG. En cada una de las etapas del proceso productivo o ejecución del PMG⁴³ los actores participantes tienen claramente determinados cuáles son sus responsabilidades y funciones, los plazos de presentación de la documentación requerida, los instrumentos de validación y el proceso de reclamo de la evaluación final. Esto otorga al instrumento una gran previsión y estabilidad en su funcionamiento.

La información generada por el PMG retroalimenta el diseño de los sistemas. La dinámica de funcionamiento del programa permite que la Red de Expertos - conformada por las instituciones rectoras o referentes de cada sistema – pueda retroalimentar periódicamente el diseño de cada sistema. De esta forma, la Red de Expertos recibe información en forma continua sobre el funcionamiento de los distintos sistemas y puede introducir los cambios y ajustes necesarios para el logro de los objetivos planteados y corregir aspectos que están fallando. Esto ha llevado en la práctica a modificaciones a la gestión al PMG que han permitido mejorar su desempeño, como por ejemplo el cambio de Red de Expertos del Sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo señalado en el Capítulo II.

3.2 DEBILIDADES DE LA GESTIÓN

Ausencia de un proceso pautado de revisión estratégica del Programa con el Comité del PMG. Si bien como se mencionó en el punto anterior, la retroalimentación en la gestión del PMG ha llevado a la realización de mejoras operativas al Programa, en la actualidad no existe un proceso formal y pautado de revisión a nivel estratégico del funcionamiento y de los logros alcanzados por el PMG⁴⁴ con el Comité, por lo tanto no se cuenta necesariamente con información para detectar posibles dificultades de gestión o desvíos con respecto al objetivo que requieran decisiones estratégicas más que operativas. Esta carencia pudiera, eventualmente, conllevar el riesgo de adoptar decisiones no suficientemente sustentadas en una correcta evaluación de los beneficios globales de la implementación de cambios al Programa o de la necesidad de cambios de mayor profundidad.

Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en la gestión del PMG. El rol del Ministerio de Hacienda y de la DIPRES es clave en la implementación y gestión del Programa. Esto se ve reflejado en las funciones relevantes que están a cargo de la DIPRES: esta no solo actúa como Secretaria Técnica, sino también como Red de Expertos de dos sistemas (planificación y administración financiero contable) y es miembro del Comité Técnico en nombre del Ministerio de Hacienda. Además es simultáneamente el principal usuario de la información generada por el PMG. Esta situación tiene aspectos positivos, como las sinergias en el cumplimiento de los tres objetivos del PMG – Política de Modernización del Estado, Política

⁴³ El proceso productivo o ejecución del PMG consta de cuatro etapas: (i) formulación del Programa Marco y los PMG de los servicios públicos (ii) implementación de los programas, (iii) evaluación de los resultados del año, y del cumplimiento de las metas

⁴⁴ Se entiende por revisión estratégica un proceso de análisis de los procesos e instrumentos operativos utilizados con el objetivo de alcanzar un fin determinado, donde participe el Comité del PMG; pues esto si ocurre a nivel de Secretaria Técnica y Red de Expertos.

de Recursos Humanos y Política de Control de Gestión. Todo esto es necesario para la gestión unívoca del PMG.

Si bien el Comité Triministerial y otros actores relevantes han participado en decisiones importantes relativas al PMG como la incorporación de los sistemas de género, gestión territorial y gobierno electrónico, por razón de sus funciones, la Secretaria Técnica está activamente involucrada en la formulación, elaboración, implementación y evaluación del programa en forma global.

Al mismo tiempo, es deseable una mayor participación de ciertos actores, como lo es el personal de alta dirección de los servicios, en las decisiones relativas al Programa. De esta forma, existe el desafío de mantener la unidad de visión y el impulso a la implementación del PMG que genera el rol de Dipres, mientras se encuentran mecanismos para fortalecer la participación de otros actores que podrían aportar elementos positivos al mismo. Es un desafío que podría atenderse mejor en las fases III y IV del PMG, las cuales estarán más focalizadas en los productos y en la satisfacción del usuario.

Adaptación de procesos a las posibilidades del participante en el PMG. En lo que se refiere al *recurso humano*, la creciente complejidad del programa y la cantidad de procesos requeridos implica que los servicios, la Secretaria Técnica y la Red de Expertos dediquen una gran parte del tiempo al cumplimiento de responsabilidades relacionadas con el PMG, lo cual podría estar incrementando el riesgo de un cumplimiento meramente formal de las actividades centrales del PMG. Asimismo, algunas características de los servicios, como el nivel de concentrado o desconcentrado, tienen una relación con las posibilidades de avance y apropiación real del PMG. Esta afirmación fue reiterada en el *Focus Group* realizado con integrantes de Organismos Desconcentrados, en los cuales se mencionó como uno de los principales problemas la insuficiencia de recursos, especialmente en servicios como Gobernaciones que no cuentan con un presupuesto propio, dado que este depende del Ministerio del Interior. Todo ello podría subsanarse hacia delante sin menoscabo, claro está, del rigor de los requerimientos técnicos o de la calidad de los medios de verificación.

Conveniencia de mayor diseminación de los objetivos del PMG. La Secretaría Técnica carece de una estrategia de difusión sobre los resultados esperados del Programa así como de su funcionamiento, lo cual contribuye a la existencia de percepciones y expectativas incorrectas sobre el mismo, especialmente entre beneficiarios no relacionados directamente, miembros del parlamento y en los ciudadanos en general. Esta noción logra cierto fundamento al considerar que en el *Focus Group* realizado entre funcionarios no vinculados directamente al PMG, se puso de manifiesto cierto desconocimiento de sus características más relevantes. Esto va en línea con los resultados de las encuestas de percepción realizadas, resumidos en el capítulo siguiente, de acuerdo a los cuales, si bien entre los funcionarios es ampliamente conocido el incentivo salarial del Programa, este nivel de conocimiento disminuye significativamente al considerar otras características del PMG.

Tanto el análisis del diseño del PMG realizado en el Capítulo II, como su gestión e implementación, desarrollada en el presente capítulo, influyen en los resultados obtenidos con el PMG. A continuación se realiza un análisis de estos resultados desde una óptica cuantitativa y cualitativa.

CAPITULO IV. LA EVALUACION DEL PMG: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como es sabido, un programa público puede ser evaluado utilizando distintos enfoques teóricos e instrumentos cualitativos y/o cuantitativos⁴⁵. En el caso del PMG se decidió utilizar un marco de análisis que permitiera obtener una combinación de datos cuantitativos con datos cualitativos. La combinación de estas dos dimensiones permite un tratamiento integral de los resultados del PMG.

Con respecto a la primera dimensión, datos cuantitativos, se utilizaron herramientas estadísticas y econométricas, que proveyeron indicadores numéricos para sustentar empíricamente las hipótesis de trabajo de la evaluación. Estas dos hipótesis se relacionan por un lado con la necesidad de analizar si el cumplimiento de las etapas del PMG tiene impacto en la gestión y, por otro lado, con el análisis de cuales características de los servicios influyen en los avances del PMG y los logros de mejoras en la gestión. Para ello se llevaron, se construyeron cuatro modelos econométricos buscando explicar las relaciones entre (a) los resultados de los indicadores de desempeño de los servicios y el nivel de avances del PMG para el periodo 2004-2006; (b) el Indicador de Avance Total del PMG en el año 2006 y distintas características de los servicios; (c) los indicadores de desempeño y las características de los servicios y el Índice de Avance del PMG en el año 2006, y d) modelos de percepción.

Para la segunda dimensión, el análisis cualitativo del PMG, se utilizó el enfoque de “Evaluación Basada en la Teoría del Programa⁴⁶”. Este enfoque tiene semejanzas con el concepto de marco lógico, pero permite una comprensión más profunda del funcionamiento de un programa o actividad puesto que considera en mayor detalle la “teoría” que sustenta las relaciones causales que llevan de las acciones del programa a los resultados perseguidos con el mismo. Además, el enfoque de “Evaluación Basada en la Teoría” requiere, más que el enfoque de marco lógico, un tratamiento extenso de los factores exógenos que inciden en los resultados del programa.

En el caso del PMG en particular, no se puede suponer una sencilla relación lineal de causa – efecto de las acciones y los resultados del programa. También es necesario considerar las restricciones y los condicionantes del contexto, así como los incentivos de los actores, que pueden promover u oponerse a las reformas.

⁴⁵ Entre los cuales es posible mencionar análisis de tipo estadístico o econométrico entre los cuantitativos y análisis de tipo institucional o de economía política entre los cualitativos.

⁴⁶ Por ejemplo, el éxito de un programa gubernamental para mejorar la alfabetización incrementando el número de maestros podría depender de numerosos factores, como la disponibilidad de aulas y libros de texto, las probables reacciones de los padres, directores de escuela y alumnos, la preparación y moral del personal docente, los distritos en que se deben ubicar los maestros adicionales, la fiabilidad del financiamiento público, etc. Si se consigue establecer cuáles son los factores determinantes del éxito y la forma en que se interrelacionan, se puede decidir qué pasos deben supervisarse a medida que avanza el programa, para ver si encuentran confirmación en los hechos. Ello permite determinar cuáles son los factores definitivos del éxito. Y cuando los datos revelen que estos factores no se han conseguido, una conclusión razonable es que el programa tiene pocas probabilidades de conseguir sus objetivos. Para mas detalles ver “Seguimiento y Evaluación: Instrumentos, Métodos y Enfoques.” Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial, 2004.

El desarrollo de este aspecto de la evaluación se basó en entrevistas en profundidad con funcionarios y ex funcionarios que han estado vinculados directamente con el PMG, y también con funcionarios que no están directamente relacionados con el programa. Además, se desarrollaron 5 Grupos Focales con funcionarios relacionados de distinta forma con el PMG, desde Jefes de Servicio, pasando por responsables de sistemas a funcionarios con baja relación con el programa, y se efectuó y procesó una encuesta de percepción, en formato electrónico, que tuvo una tasa de respuesta de 951 funcionarios sobre un universo de 2.047 posibles encuestados. Finalmente, y con objeto de complementar el análisis previo se llevaron a cabo estudios de caso que nos dieron la perspectiva del análisis teórico aplicado a ejemplos concretos⁴⁷, que han servido como insumo para el análisis realizado en los capítulos anteriores⁴⁸.

1 Análisis Cuantitativo de los Resultados del PMG

Comenzando el análisis de los resultados desde un punto de vista estadístico, es posible observar en la Tabla IV.1 el número de etapas promedio cumplidas y finales según sistema del PMG. Además se diferencia según tipo de servicios, ya sean concentrados o desconcentrados. Los datos indicarían que:

i) Todos los servicios comprometen etapas en los sistemas de: Capacitación, Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño y Planificación/Control. En los sistemas de Auditoría Interna y Administración Financiera un mayor número de servicios no compromete etapas, sólo 103 servicios comprometen etapas en el primer sistema y 116 en el segundo. Adicionalmente, sólo 13 servicios desconcentrados comprometen etapas del sistema Auditoría Interna y 26 del Sistema de Administración Financiera.

ii) Los servicios desconcentrados deben cumplir un menor número de etapas para llegar a la etapa final en los siguientes sistemas: Capacitación, Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño, OIRs, Planificación/Control y Auditoría Interna. Esto da cuenta de las etapas en las cuáles se encontrarían éstos, dado que la mayoría de los servicios desconcentrados se encuentra en la etapa Marco Básico del PMG (a excepción de los SERVIU) y los concentrados en la etapa Marco Avanzado.

De esta forma, la Tabla IV.1 contiene el número de servicios que comprometen cada sistema en 2006, la etapa promedio comprometida, la etapa máxima cumplida (que equivale a la etapa final) y la etapa mínima cumplida. En dicha Tabla, los datos de la primera columna con cifras presentan esta información para todos los servicios, los de la segunda para los concentrados, y los de la tercera para los desconcentrados.

⁴⁷ Los servicios analizados como estudios de casos, y que fueron analizados en mayor profundidad fueron la DIBAM, la DGAC, la Dirección de Vialidad del MOP, el Gobierno Regional de Valparaíso, la Gobernación de Quillota y el Servicio de Impuestos Internos.

⁴⁸ El resultado de los estudios de caso se presenta en el Anexo C.3 del Reporte Principal.

Tabla IV.1: Etapas cumplidas 2006 y finales del PMG, según tipo de servicio

		Total Servicios.				Servicios Concentrados.				Servicios Desconcentrados.			
Variable		Obs	Prom	Min	Max	Obs	Prom	Min	Max	Obs	Prom	Min	Max
Etapas Cumplidas 2006	Capacitación	179	4.2	3	6	90	4.4	4	6	89	4.0	3	5
	Amb.Laborales	179	4.0	3	6	90	4.1	3	6	89	4.0	3	4
	Evaluación	179	4.1	2	6	90	4.2	2	6	89	4.0	4	4
	OIRS	154	5.9	3	7	78	6.0	3	7	76	5.9	5	6
	Gobierno electrónico	178	3.5	2	4	89	3.8	2	4	89	3.2	2	4
	Planificación	179	6.1	3	8	90	6.7	3	8	89	5.5	5	7
	Auditoría Interna	103	4.2	3	6	90	4.3	3	6	13	4.0	4	4
	Gestión Territorial	163	3.7	2	4	74	3.4	2	4	89	4.0	4	4
	Compras y contrataciones	127	5.8	4	6	88	5.9	5	6	39	5.7	4	6
	Administración Financiera	116	5.8	4	6	90	5.8	4	6	26	5.8	5	6
Género	167	3.9	2	4	78	3.8	2	4	89	4.0	3	4	
Etapas finales de los Sistemas	Capacitación	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	Amb.Laborales	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	Evaluación	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	OIRS	153	7.1	6	8	77	7.9	6	8	76	6.3	6	8
	Gobierno electrónico	177	4.0	4	4	88	4.0	4	4	89	4.0	4	4
	Planificación	178	7.1	6	8	89	7.9	6	8	89	6.3	6	8
	Auditoría Interna	102	5.6	4	6	89	5.9	4	6	13	4.0	4	4
	Gestión Territorial	162	4.0	4	4	73	4.0	4	4	89	4.0	4	4
	Compras y contrataciones	126	6.0	6	6	87	6.0	6	6	39	6.0	6	6
	Administración Financiera	115	6.0	4	6	89	6.0	4	6	26	6.0	6	6
Género	166	4.0	4	4	77	4.0	4	4	89	4.0	4	4	

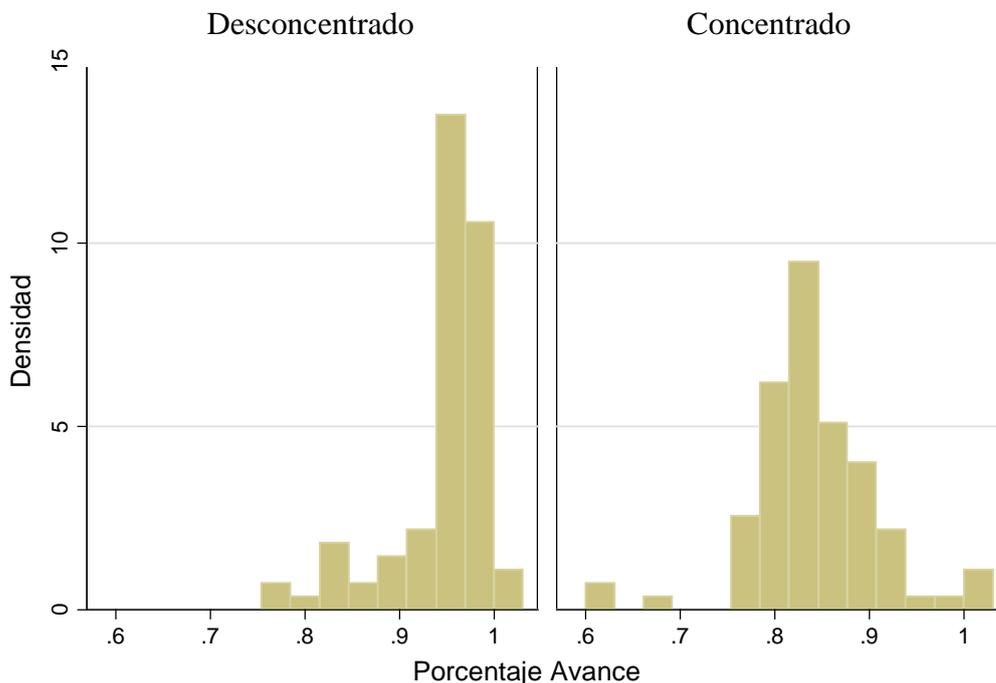
Antes de presentar los principales resultados del análisis cuantitativo realizado, es necesario realizar una aclaración relevante respecto los ejercicios econométricos. Como ya fuera indicado, el PMG es un programa estructurado en 5 áreas, compuestas por 11 sistemas, los cuales contienen de 4 a 6 etapas en su Marco Básico. En el año 2005 se inicia el proceso de implementación del Marco Avanzado, el cual implica comenzar el proceso de certificación bajo normas ISO el funcionamiento de 6 de los 11 sistemas del PMG – Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño, Sistema de Atención a Cliente / Usuario / Beneficiario, Auditoría Interna y Planificación/Control de Gestión. De esta forma, para estos 6 sistemas el número de etapas se incrementa a 6 u 8 dependiendo del diseño de su Marco Básico. Sin embargo, reconociendo las características particulares de los servicios desconcentrados, en especial Gobernaciones e Intendencias, la aplicación del Marco Avanzado se establece para la totalidad de los servicios concentrados y en el caso de los servicios desconcentrados exclusivamente para los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) que actúan en las regiones. De esta forma, para la realización de los métodos estadísticos se considera esta situación, y consecuentemente se realizan ejercicios considerando tanto la aplicación estándar del PMG sobre la totalidad de los servicios, como este ajuste del Marco Avanzado relativo a los servicios desconcentrados antes señalados.

Considerando esta aclaración, y observando la fila superior de la Tabla IV.1, los siguientes indicadores dan cuenta del avance del PMG según tipología de servicio. Estos indicadores muestran que los servicios concentrados presentan un menor avance en el cumplimiento de la etapa final del PMG que aquellos servicios que son desconcentrados. Sin embargo este avance en el cumplimiento de los servicios no presenta una gran variabilidad, como se puede observar en su desviación estándar, ni para el total de éstos ni para los concentrados y desconcentrados. Se debe recordar que éstos últimos comprometen un número de etapa final menor que los servicios concentrados y además el número promedio de etapas que deben cumplir para finalizar con el cumplimiento de sus PMG es menor.

Tabla IV.2 Porcentaje de Avance del PMG 2006, según tipo de servicio – Marco Avanzado Ajustado para Servicios Desconcentrados⁴⁹

	Total	Concentrados	Desconcentrados
N° Obs.	178	89	89
promedio	89%	84%	94%
Desviación	8%	7%	5%
Min	60%	60%	78%
Max	100%	100%	100%

Gráfico IV.1: Distribución del Porcentaje de Avance PMG 2006, según tipología de servicio - Marco Avanzado Ajustado para Servicios Desconcentrados.



Graphs by d_con

Con respecto de las características que tienen los servicios que comprometen PMG, a continuación los datos señalan lo siguiente, de acuerdo a lo presentado en el cuadro IV.3:

1. Dotación de los servicios: no existen suficientes datos para todos los servicios desconcentrados. A priori con los datos existentes podríamos decir que los servicios concentrados tienen un mayor número de personal que los desconcentrados, no obstante la variabilidad entre un servicio y otro es muy alta (desviación estándar).
2. Edad, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: alrededor del 90% de los encargados del PMG en los servicios, se concentran en los tramos etáreos entre 25-54 no existiendo grandes diferencias entre los servicios concentrados y desconcentrados.
3. Sexo, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: los datos indican que un porcentaje mayor de mujeres (52%) es encargada de algún sistema del

⁴⁹ El porcentaje de avance que se muestra para los desconcentrados se refiere al Marco Básico y al Avanzado, considerando las excepciones previstas para los desconcentrados.

PMG en los servicios, tampoco se encuentran grandes diferencias entre los servicios concentrados y desconcentrados.

4. Nivel educacional, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: respecto del nivel educacional los datos indican que alrededor de un 35% de los encargados PMG posee estudios más allá de los universitarios (Diplomado o Magíster). Además los servicios concentrados tendrían un mayor porcentaje de profesionales dedicados al PMG con algún postítulo.

5. Experiencia en el cargo, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: respecto de la experiencia en el cargo que desempeñan los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 60% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia menor a 5 años, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje aumenta a 78%. Por su parte, existen diferencias entre quienes tienen más de 10 años de experiencia en el cargo, en el caso de los servicios desconcentrados este porcentaje alcanza al 25% versus servicios concentrados en donde un 10% de los profesionales tiene más de 10 años de experiencia en el cargo.

6. Experiencia en el servicio, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: respecto de la experiencia en el servicio de los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 47% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia mayor a 10 años en el servicio, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje disminuye a 38%.

7. Experiencia a cargo del Sistema PMG, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios: respecto de la experiencia a cargo del Sistema PMG de los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 41% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia menor a 1 años a cargo del sistema, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje disminuye a 29%.

Tabla IV.3 - Características de los servicios según tipología

Variable	Todos		Concentrado		Desconcentrado	
	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.
Dotación	514.8	945.6	629.8	1041.2	105.5*	105.2
Porc. de personas PMG menor 24	0.01	0.03	0.01	0.02	0.01	0.03
Porc. de personas PMG entre edad 25-34	0.28	0.20	0.32	0.17	0.24	0.22
Porc. de personas PMG entre edad 35-44	0.31	0.20	0.32	0.16	0.29	0.24
Porc. de personas PMG entre edad 45-54	0.27	0.21	0.24	0.14	0.31	0.26
Porc. de personas PMG entre edad 55-59	0.09	0.12	0.09	0.08	0.09	0.15
Porc. de personas PMG entre edad 60-64	0.04	0.07	0.03	0.05	0.04	0.09
Porc. de personas PMG entre edad 65 y más	0.01	0.04	0.01	0.03	0.01	0.04
Porc. de personas PMG mujeres	0.52	0.19	0.53	0.15	0.52	0.24
Porc. de personas PMG hombres	0.48	0.19	0.47	0.15	0.48	0.24
Porc. de personas PMG Univ.	0.65	0.22	0.60	0.20	0.72	0.22
Porc. de personas PMG Diplomado	0.23	0.19	0.26	0.17	0.21	0.20
Porc. de personas PMG Doctorado	0.00	0.02	0.01	0.02	0.00	0.02
Porc. de personas PMG Magister	0.11	0.12	0.14	0.12	0.07	0.11
Porc. de personas PMG años cargo <1	0.33	0.20	0.37	0.18	0.28	0.22
Porc. de personas PMG años cargo 2-3	0.22	0.16	0.25	0.14	0.18	0.18
Porc. de personas PMG años cargo 4-5	0.15	0.14	0.15	0.11	0.14	0.17
Porc. de personas PMG años cargo 6-7	0.09	0.12	0.09	0.10	0.09	0.14
Porc. de personas PMG años cargo 8-9	0.04	0.08	0.03	0.05	0.06	0.10
Porc. de personas PMG años cargo >10	0.17	0.19	0.10	0.10	0.25	0.24
Porc. de personas PMG años servicio <1	0.15	0.15	0.16	0.13	0.14	0.16
Porc. de personas PMG años servicio 2-3	0.14	0.14	0.18	0.13	0.11	0.14
Porc. de personas PMG años servicio 4-5	0.12	0.14	0.14	0.12	0.11	0.15
Porc. de personas PMG años servicio 6-7	0.09	0.11	0.09	0.09	0.09	0.13
Porc. de personas PMG años servicio 8-9	0.07	0.11	0.05	0.07	0.08	0.14
Porc. de personas PMG años servicio 10 ó más	0.43	0.22	0.38	0.17	0.47	0.25
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG<1	0.35	0.22	0.41	0.20	0.29	0.23
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG= 2	0.14	0.15	0.14	0.10	0.15	0.19
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=3	0.14	0.14	0.13	0.11	0.14	0.17
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=4	0.11	0.11	0.12	0.10	0.10	0.12
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=5	0.07	0.10	0.06	0.07	0.08	0.12
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=6	0.07	0.11	0.07	0.09	0.07	0.13
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=7	0.05	0.11	0.04	0.07	0.07	0.14
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=8	0.02	0.06	0.01	0.03	0.04	0.08
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=9	0.03	0.10	0.01	0.03	0.04	0.13
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=10	0.02	0.06	0.02	0.04	0.03	0.07
Porc. de personas PMG Contrata	0.59	0.25	0.59	0.23	0.60	0.28
Porc. de personas PMG cod_ Trabajo	0.01	0.08	0.02	0.11	0.00	0.00
Porc. de personas PMG Honorarios suma alzada	0.05	0.11	0.07	0.10	0.02	0.11
Porc. de personas PMG Honorarios Grado	0.01	0.04	0.02	0.05	0.01	0.03
Porc. de personas PMG planta	0.34	0.25	0.31	0.22	0.37	0.27
Porc. de personas PMG Honorarios	0.06	0.11	0.08	0.11	0.03	0.11
Porc. de personas PMG time 1-10	0.27	0.24	0.22	0.16	0.32	0.30
Porc. de personas PMG time 11-20	0.22	0.19	0.19	0.13	0.25	0.23
Porc. de personas PMG time 21-30	0.17	0.19	0.15	0.11	0.19	0.25
Porc. de personas PMG time 31-40	0.09	0.11	0.09	0.08	0.08	0.14
Porc. de personas PMG time 41-50	0.08	0.12	0.09	0.09	0.07	0.14
Porc. de personas PMG time 51-60	0.03	0.05	0.04	0.05	0.02	0.04
Porc. de personas PMG time 61-70	0.02	0.04	0.04	0.05	0.01	0.03
Porc. de personas PMG time 71-80	0.04	0.09	0.04	0.05	0.03	0.11
Porc. de personas PMG time 81-90	0.02	0.05	0.03	0.06	0.00	0.02
Porc. de personas PMG time 100%	0.07	0.11	0.10	0.12	0.03	0.07
N° Observaciones	186		97		89	

*En el caso de la dotación de servicios desconcentrados sólo se tiene información para 25 servicios.

Respecto de las características que tienen los Encargados del PMG, tabla IV.4, en los servicios los datos indican lo siguiente:

1. Edad: los servicios concentrados tienen un porcentaje mayor de encargados del PMG de 45 años o menos de edad, versus los servicios desconcentrados.
2. Experiencia (en el cargo dentro del servicio, en el servicio o como EPM): los datos indican que los servicios concentrados tienen un mayor porcentaje de encargados PMG con menos de 5 años de experiencia, versus los servicios desconcentrados.
3. Nivel educacional: los servicios concentrados tienen un mayor porcentaje de Encargados de PMG con algún postítulo (diplomado o magíster), que aquellos servicios que son desconcentrados.

4. Tipo de contrato (Planta, contrata, honorarios): no existen grandes diferencias entre los contratos de los encargados del PMG entre los servicios concentrados y desconcentrados.

Tabla IV.4: Características de los encargados del PMG en los servicios.

Variable	Todos		Concentrado		Desconcentrado	
	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.
Porc. EPM 45 años o menos	0.49	0.50	0.59	0.49	0.38	0.49
Porc. EPM Años en el cargo 5 o menos	0.61	0.49	0.73	0.44	0.47	0.50
Porc. EPM Años en el servicio 5 o menos	0.34	0.47	0.43	0.50	0.24	0.43
Porc. EPM Años a cargo del Sistema PMG 5 o menos	0.65	0.48	0.70	0.46	0.59	0.50
Porc. EPM Time PMG 50 o menos	0.17	0.38	0.07	0.26	0.28	0.45
Porc. EPM Universitarios	0.52	0.50	0.43	0.50	0.62	0.49
Porc. EPM Diplomado	0.22	0.41	0.27	0.44	0.16	0.37
Porc. EPM Magister	0.13	0.34	0.21	0.41	0.04	0.21
Porc. EPM a Contrata	0.53	0.50	0.56	0.50	0.50	0.50
Porc. EPM a Cod_Trabajo	0.02	0.12	0.03	0.17	0.00	0.00
Porc. EPM a Planta	0.30	0.46	0.30	0.46	0.30	0.46
Porc. EPM a Honorarios	0.02	0.14	0.02	0.14	0.02	0.15
N° Observaciones	186		97		89	

1.2. EJERCICIOS ECONOMETRICOS ⁵⁰

Como ya fuera señalado a lo largo de este reporte, el fin del PMG es contribuir con el mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, mediante la mejora de la gestión de los servicios públicos en 11 sistemas de gestión en áreas estratégicas comunes a toda la gestión pública. Desde una perspectiva más general, esto representa un paso intermedio, a través del cual se busca como impacto final lograr una mayor y mejor calidad de los bienes y servicios que el aparato público provee a la sociedad en su conjunto para mejorar su bienestar.

De esta forma, en el escenario óptimo, las mejoras en la gestión, y consecuentemente, la mayor y mejor calidad de los bienes provistos debería ser cuantificada mediante el impacto de los programas públicos sobre la realidad social. Sin embargo, existen muchas dificultades para establecer una relación causal lineal entre la implementación de un programa público y el impacto sobre la realidad, especialmente para aislar factores de contexto – como por ejemplo situación económica o social. Frente a estas restricciones, una alternativa que puede ser utilizada, y que permite una medición cuantitativa, es analizar la relación entre la mejora de la gestión y los niveles de producción de los bienes y servicios de las instituciones.

En el caso específico de Chile la DIPRES ha construido un andamiaje institucional tendiente a mejorar el desempeño de los servicios públicos e implementar un presupuesto por resultados, donde la identificación y cuantificación de los bienes y servicios públicos producidos por los organismos públicos es un factor constitutivo y clave en este enfoque al emplear una lógica insumo – producto – resultado como proceso productivo básico de funcionamiento del aparato público. De este modo, al analizar los instrumentos que componen el sistema de control de

⁵⁰ La información utilizada para este estudio corresponde a una base de datos construida por el evaluador, a partir de la información de la formulación y el cumplimiento del PMG y de los informes del Balance de Gestión Integral – BGI para todos los servicios desde el año 2001 hasta 2006. Ambas fuentes de información están disponibles en la página web de la DIPRES. Para realizar todos los cálculos se eliminan los servicios o las variables para las cuales no existe información, y en el caso del PMG se tiene en cuenta también los casos en que un servicio no compromete algún(os) sistema(s) y el año en que empezó a implementar el PMG.

gestión, es posible observar la existencia de procedimientos, incluidos en el sistema de planificación del PMG, establecidos para determinar Indicadores de Desempeño, los cuales se asocian con los Productos Estratégicos de cada servicio. Estos Indicadores de Desempeño miden el desempeño en diferentes dimensiones (eficacia, eficiencia, economía, calidad de servicio) y ámbitos de control (proceso, producto y resultado) y son incorporados al proceso de formulación presupuestaria. Por lo tanto, considerando que el fin del PMG es contribuir con el mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos, su impacto debería evidenciarse en un mejor desempeño en las diferentes dimensiones de funcionamiento de los servicios, la cual se debería evidenciar en un mejor cumplimiento de los Indicadores de Desempeño.

Con el supuesto de que esta relación es válida, se realizaron una serie de ejercicios econométricos, que apuntan a averiguar si existe relación entre el nivel de avance del PMG en los servicios y sus logros alcanzados en materia de Indicadores de Desempeño. Para ello, se busca responder si el avance del PMG en los servicios, medido como cumplimiento de los objetivos de gestión del Programa, tiene una relación positiva sobre el desempeño de los mismos, medido mediante los Indicadores de Desempeño incluidos en el presupuesto.

Como parte de las herramientas cuantitativas utilizadas, se realizaron modelos econométricos con el fin de verificar y obtener evidencia estadística sobre las hipótesis de trabajo. El objetivo es apoyar cuantitativamente los estudios realizados a lo largo de la evaluación y realizar algunos análisis y mediciones de efecto de los resultados de la implementación del PMG sobre la gestión y el desempeño de los servicios. La información utilizada para construir todas las variables proviene de varias fuentes que son: los Balances de Gestión Integral, los informes anuales de Cumplimiento del PMG, la encuesta de percepción realizada por el Banco Mundial a los principales actores del Programa en el marco de esta evaluación y algunas bases de datos de la DIPRES con información sobre los funcionarios públicos en Chile.

Los principales resultados, análisis y conclusiones encontrados en los ejercicios econométricos se presentan a continuación.

Primer ejercicio. Indicadores de Desempeño vs Avance del PMG. Periodo 2004- 2006

Este ejercicio tiene el objetivo en particular de conocer la relación entre los índices de avance de los once sistemas del PMG con el cumplimiento de los indicadores de desempeño de los servicios públicos de Chile. Es importante mencionar que el objetivo no es pronosticar completamente el cumplimiento de los indicadores de desempeño, sino conocer las relaciones anteriormente mencionadas.

El modelo estimado es de tipo panel desbalanceado, debido a que no se tiene la información de todas las variables para todos los servicios en todos los años de estudio. Se utiliza la información de los años 2004, 2005 y 2006. El modelo estimado es el siguiente:

$$(1) \quad \begin{aligned} cgdpt_i = & \alpha + \beta_1 IcgtCap_i + \beta_2 IcgtHig_i + \beta_3 IcgtEva_i + \beta_4 IcgtOir_i + \beta_5 IcgtGob_i \\ & + \beta_6 IcgtPlan_i + \beta_7 IcgtAud_i + \beta_8 IcgtGti_i + \beta_9 IcgtCcp_i + \beta_{10} IcgtAfc_i \\ & + \beta_{11} IcgtGen_i + \varepsilon \end{aligned}$$

Donde la variable dependiente es:

cgdpt: Cumplimiento de los indicadores de desempeño de 2004 a 2006 presentados al presupuesto.

Las variables independientes son:

IcgtCap : Índice de avance del sistema Capacitación.

IcgtHig : Índice de avance del sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

IcgtEva : Índice de avance del sistema Evaluación de Desempeño.

IcgtOir : Índice de avance del sistema Atención al cliente/Usuario/Beneficiario

IcgtGob : Índice de avance del sistema Gobierno Electrónico.

IcgtPlan : Índice de avance del sistema Planificación/Control Gestión.

IcgtAud : Índice de avance del sistema Auditoria Interna.

IcgtGti : Índice de avance del sistema Gestión Territorial.

IcgtCcp : Índice de avance del sistema Compras y Contrataciones del Sector Público.

IcgtAfc : Índice de avance del sistema Administración Financiero Contable.

IcgtGen : Índice de avance del sistema Enfoque de Género.

Se estimó el modelo (1) usando varias metodologías teniendo en cuenta el desbalanceamiento del panel de información de las entidades publicas, de esta manera es posible escoger el modelo más apropiado y más robusto y además, verificar la consistencia del mismo. En primer lugar se estima un modelo Pool a través de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS) considerando todas las observaciones servicio-tiempo como una sección cruzada. El segundo modelo estimado es un panel desbalanceado, que como en el caso de los modelos balanceados, puede contener efectos fijos o aleatorios propios a cada individuo.⁵¹ El número total de observaciones del panel completo es de 567, 189 por año. El panel desbalanceado permite que no todos los individuos, en este caso servicios, tengan la misma longitud de muestra en el tiempo. Esto es precisamente lo que sucede con los indicadores de desempeño y con los índices de avance del PMG.⁵²

A todos los modelos estimados se les ha realizado los test de Jarque Bera, Shapiro Wilk y Kolmogorov Smirnov para probar la normalidad de los residuales⁵³. Adicionalmente se ha probado correlación en los residuales usando el test propuesto por Wooldridge. Todos los modelos estimados llevan a resultados y conclusiones muy similares, lo cuál permite garantizar la consistencia y robustez de las estimaciones realizadas. Pese a esto a continuación se presentan los resultados del modelo que resulta más adecuado para el contexto de la estructura del PMG y de la evaluación de su efecto sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño de los servicios públicos de Chile.

⁵¹ También se estimó un modelo panel-tobit, pues como se verá mas adelante la variable dependiente parece tener una cantidad importante de observaciones iguales a 100 (cumplimiento de los indicadores de desempeño igual a 100%) y este modelo captura esta información. En esta evaluación el objetivo de utilizar el modelo tipo tobit es garantizar la consistencia y robustez de los resultados encontrados.

⁵² La metodología de panel desbalanceado elimina de la muestra las observaciones (no todo el individuo en todos los años de análisis) para las cuales no existe la variable dependiente o alguna de las variables independientes o exógenas. Por tanto, en estos ejercicios la muestra total se reduce a 158 observaciones cuando se estima el modelo (1) que tiene 11 variables independientes, y a 181 cuando se incluyen solamente 5 variables independientes para corregir problemas de multicolinealidad (como se verá más adelante en el informe). Dado que los servicios desconcentrados no tienen medición de indicadores de desempeño para ninguno de los años de estudio del panel, no harán parte de la muestra final utilizada para estimar los modelos.

⁵³ La teoría econométrica todavía no ha desarrollado completamente, ni ha sido adicionada a los paquetes estadísticos y econométricos, una prueba multivariada para probar normalidad en modelos tipo panel desbalanceado. Hay algunos desarrollos sobre esta prueba pero todavía no han sido probadas ni aceptadas completamente. Por esta razón se utilizan como Proxies pruebas de normalidad para una estimación por OLS.

Se presentarán los resultados del modelo panel desbalanceado con efectos aleatorios. Se considera que en este caso el modelo Pool podría no representar tan adecuadamente las relaciones del modelo de interés pues en un Pool se considera a todas las observación servicio-tiempo como una sección cruzada. Por su parte, el modelo panel desbalanceado con efectos aleatorios considera que podrían existir algunos elementos propios de cada servicio que se comportan como una variable aleatoria, que no han sido tenidos en cuenta en el modelo y que podrían ser relevantes para pronosticar la variable dependiente. Este escenario parecería ser el más adecuado en este caso, pues si se utiliza el modelo panel desbalanceado con efectos fijos se estaría considerando la posibilidad de que los elementos que no se consideran en el modelo, son constantes para cada individuo aunque diferentes entre individuos. Es decir, se estaría considerando que para cada servicio hay un factor constante en el tiempo que tiene influencia sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Como no existe clara evidencia de que esta situación pueda presentarse, se podría concluir que el modelo más adecuado es en este caso el panel desbalanceado con efectos aleatorios.

Modelo panel con efectos aleatorios.

A continuación se presentan los resultados del modelo Panel Desbalanceado con efectos aleatorios. EL modelo a estimar es el de la ecuación (1). Metodológicamente el modelo se estima utilizando Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) pues hay presencia de heterocedasticidad, razón por la cual también es necesario estimar los componentes de la matriz de varianzas de los errores.

Para estimar dicha matriz, se utilizan tres aproximaciones diferentes de manera que se logre encontrar el modelo más apropiado y se garantice consistencia y robustez de los resultados. La primera metodología es la propuesta por Wallace-Hussain, mediante la cual se estiman los componentes de varianzas de los errores (Within – Varianza dentro de los servicios en el tiempo y Between – Varianza entre los servicios) usando los residuales del modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

La segunda metodología es la propuesta por Amemiya mediante la cual se estiman los componentes de la varianzas de los errores (Within y Between) usando los residuales del modelo de efectos fijos o modelo Within. La tercera metodología es la propuesta por Swamy-Arora mediante la cual se estima la varianzas dentro de servicios (within) usando los residuales del modelo de efectos fijos o modelo Within, y la varianzas entre servicios (Between) usando los residuales del modelo Between.

Ahora, suponer que existe un efecto aleatorio propio de cada servicio, equivale a suponer que existe heterocedasticidad entre servicios diferentes, pero homocedasticidad dentro de cada servicio. En otras palabras esto significa que la varianzas de los errores puede ser diferente para cada servicio, pero es igual para los errores de un mismo individuo en el tiempo. Este aspecto hace que los estimadores obtenidos por efectos aleatorios a través de GLS, sean robustos a la presencia de heterocedasticidad ya que la está capturando directamente y corrigiendo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para el modelo panel desbalanceado con efectos aleatorios utilizando cada una de las tres metodologías antes descritas.

Panel desbalanceado con efectos aleatorios- WALLACE – HUSSAIN

Estimando el modelo (1) con esta metodología, se encuentra que las variables Índice de Avance del Sistema de Evaluación e Índice de Avance del Sistema de Planificación son significativas con un nivel de confianza del 97%, la primera tiene un signo negativo, resultado contrario al esperado, y la segunda un signo positivo. Los residuales son no autocorrelacionados y son normales al 95% de confianza (Ver Tabla IV.5).

Tabla IV.5

Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	87.2025	8.6745	10.0527	<0.001
ICGTCAP	-0.0203	0.0918	-0.2216	0.8250
ICGTHIG	-0.0046	0.0846	-0.0548	0.9563
ICGTEVA	-0.2402	0.1042	-2.3045	0.0226
ICGTOIR	0.0520	0.0590	0.8809	0.3798
ICGTGOB	0.0125	0.0459	0.2711	0.7867
ICGTPLAN	0.2745	0.0605	4.5334	<0.001
ICGTAUD	0.0520	0.0495	1.0514	0.2948
ICGTGTI	-0.0010	0.0390	-0.0246	0.9804
ICGTCCP	-0.0263	0.0837	-0.3143	0.7538
ICGTAFC	0.0224	0.0621	0.3602	0.7192
ICGTGEN	-0.0602	0.0515	-1.1699	0.2439

Fuente: elaboración propia.

A pesar de estos resultados se probó multicolinealidad a través de los coeficientes de correlación de las variables independientes. Se encontró que existía multicolinealidad entre algunas de las variables exógenas, por lo cual se eliminarán algunas variables que introduzcan altas correlaciones⁵⁴.

Como es de interés de este ejercicio conocer la relación de los índices de avance de cada uno de los sistemas del PMG con el cumplimiento de los indicadores de desempeño, se decide tomar la siguiente estrategia para corregir multicolinealidad y poder buscar conclusiones interesantes en el modelo. Como las correlaciones más grandes entre las variables independientes se presentan entre índices de avance de los sistemas de la misma área del PMG, se incluyó únicamente el índice de avance de un sistema para cada una de las áreas. Es decir, las variables independientes son ahora 5 y no 11.

De esta manera, el índice un sistema para cada área captura la información de los índices de los demás sistemas de la misma área, de manera que el ejercicio permita obtener conclusiones para toda la estructura del PMG. Por ejemplo, una de las variables independientes es el índice de avance del sistema Planificación y no se incluyen los índices de avance de los otros dos sistemas del Área Planificación. Como la correlación del índice de avance del sistema Planificación con el de los otros sistemas del área, que son Auditoría Interna y Gestión Territorial Integrada, son muy altas, la información obtenida del estimador del sistema Planificación permite a su vez conocer el efecto de los otros sistemas del área sobre la variables dependiente.

Dicho lo anterior, se presenta a continuación el modelo estimado para corregir multicolinealidad.

$$(2) \quad cgdpt6_i = \alpha + \beta_1 IcgtEva_i + \beta_4 IcgtOir_i + \beta_6 IcgtPlan_i + \beta_9 IcgtCcp_i + \beta_{11} IcgtGen_i + \varepsilon$$

⁵⁴ La manera ideal para corregir multicolinealidad sería aplicar componentes principales a las variables exógenas, sin embargo en este caso no es posible pues la introducción de series de tiempo viola el principal supuesto de la metodología de componentes principales, la independencia entre observaciones. Una alternativa sería la aplicación de componentes principales dinámicos, sin embargo dicha metodología aún se encuentra en desarrollo por Peña y Maraval y no ha sido completamente probada.

Los resultados obtenidos al hacer la corrección por multicolinealidad conserva el mismo patrón de variables significativas, mientras los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación más no el de normalidad (Ver Tabla IV 6).

Aunque idealmente los residuales deben distribuirse normalmente, al tener en cuenta el tamaño de la muestra utilizada y aplicando el Teorema del Límite Central, se podría suponer que en el límite los residuales se distribuyen Normal. De esta manera, esto no representa un problema grave ni invalida los resultados. Adicionalmente, es posible observar que en otros modelos ya estimados cuyos residuales si se comportan de manera Normal, los resultados son muy similares a los obtenidos en este caso, lo cual permite concluir que los resultados son robustos y consistentes.

Tabla IV 6

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	85.8297	7.3594	11.6625	<0.001
ICGTEVA	-0.2534	0.0469	-5.4047	<0.001
ICGTOIR	0.0431	0.0554	0.7776	0.4378
ICGTPLAN	0.3264	0.0557	5.8593	<0.001
ICGTCCP	0.0065	0.0772	0.0847	0.9326
ICGTGEN	-0.0587	0.0455	-1.2921	0.1980

Fuente: elaboración propia.

Panel desbalanceado con efectos aleatorios- AMEMIYA

De nuevo en este caso, las variables significativas con un 94% de confianza son el Índice de Avance del Sistema de Evaluación y el Índice de Avance del Sistema de Planificación, la primera con signo negativo, que es un resultado contra intuitivo, y la segunda con signo positivo. Los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación y de normalidad al 95% de confianza (Ver Tabla IV 7).

Tabla IV 7

Observaciones	158			
Grupos	63			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	79.8687	12.1256	6.5868	<0.001
ICGTCAP	-0.0797	0.1236	-0.6450	0.5200
ICGTHIG	0.0283	0.1103	0.2565	0.7979
ICGTEVA	-0.2783	0.1429	-1.9475	0.0534
ICGTOIR	0.1031	0.0834	1.2362	0.2183
ICGTGOB	0.0389	0.0608	0.6405	0.5228
ICGTPLAN	0.2680	0.0950	2.8194	0.0055
ICGTAUD	0.0999	0.0632	1.5803	0.1162
ICGTGTI	-0.0044	0.0525	-0.0843	0.9329
ICGTCCP	0.0201	0.1116	0.1799	0.8574
ICGTAFC	0.0360	0.0831	0.4330	0.6657
ICGTGEN	-0.0865	0.0633	-1.3663	0.1739

Fuente: elaboración propia.

Cuando el modelo se corrige por multicolinealidad y se estima ahora el modelo de la ecuación (2), se encuentran el mismo patrón de significancia y se generan residuales no autocorrelacionados y normales al 99% de confianza (Ver Tabla IV 8).

Tabla IV 8

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	82.2940	9.4586	8.7005	<0.001
ICGTEVA	-0.2692	0.0521	-5.1631	<0.001
ICGTOIR	0.0688	0.0687	1.0022	0.3176
ICGTPLAN	0.2972	0.0743	3.9980	<0.001
ICGTCCP	0.0542	0.0939	0.5770	0.5647
ICGTGEN	-0.0562	0.0528	-1.0649	0.2884

Fuente: elaboración propia.

Panel desbalanceado con efectos aleatorios- (Swamy-Arora)

Por último, el modelo con efectos aleatorios estimando los componentes de varianza bajo la metodología de Swamy-Arora arroja resultados muy similares a todos los modelos anteriores, en términos de la significancia de las variables, pues son las mismas, así como supuestos de no autocorrelación y normalidad de los residuales (Ver Tabla IV 9).

De nuevo la corrección por multicolinealidad que lleva a estima el modelo de la ecuación (2), arroja significancia de las variables Índice de Avance del Sistema de Evaluación e Índice de Avance del Sistema de Planificación, la primera con el signo contrario al esperado y la segunda con el signo esperado. En este modelo los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación pero no el de normalidad (Ver Tabla IV 10).

Tabla IV 9

Observaciones	158			
Grupos	63			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	87.4772	8.5149	10.2735	<0.001
ICGTCAP	-0.0116	0.0901	-0.1287	0.8977
ICGTHIG	-0.0047	0.0833	-0.0566	0.9550
ICGTEVA	-0.2428	0.1020	-2.3804	0.0186
ICGTOIR	0.0467	0.0580	0.8051	0.4220
ICGTGOB	0.0098	0.0451	0.2177	0.8279
ICGTPLAN	0.2753	0.0590	4.6700	<0.001
ICGTAUD	0.0466	0.0486	0.9581	0.3396
ICGTGTI	-0.0010	0.0382	-0.0273	0.9783
ICGTCCP	-0.0267	0.0824	-0.3245	0.7460
ICGTAFC	0.0226	0.0611	0.3698	0.7121
ICGTGEN	-0.0573	0.0509	-1.1273	0.2615

Tabla IV 10

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	85.9644	7.2879	11.7955	<0.001
ICGTEVA	-0.2527	0.0467	-5.4117	<0.001
ICGTOIR	0.0418	0.0550	0.7589	0.4489
ICGTPLAN	0.3272	0.0551	5.9341	<0.001
ICGTCCP	0.0054	0.0766	0.0700	0.9443
ICGTGEN	-0.0589	0.0452	-1.3029	0.1943

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, con la estimación del modelo panel desbalanceado mediante diferentes metodologías se encuentra que el avance del sistema Planificación del PMG tiene un efecto positivo importante sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño, mientras que el índice de avance del sistema Evaluación parecería tener un efecto negativo. Es importante señalar que el último resultado relacionado con el sistema de Evaluación es contra intuitivo y no es el esperado de acuerdo a los resultados de toda la evaluación en profundidad del PMG. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las estimaciones realizadas son consistentes y robustas y se obtienen conclusiones muy similares de todas las metodologías utilizadas. Por supuesto, por ser el panel desbalanceado un modelo no tan común ni haberse desarrollado completamente la teoría respectiva y todas las pruebas necesarias para testear el modelo, las interpretaciones obtenidas de los resultados de este ejercicio puede tener limitaciones.

Segundo Ejercicio. Avance del PMG vs. Características de los servicios⁵⁵

Los datos de las estadísticas descriptivas analizadas, indican que el avance en el cumplimiento del PMG, difiere ligeramente entre los servicios. En este ejercicio se pretende investigar la existencia de variables que afectan el cumplimiento en el avance del PMG, relativas a características de los servicios y del personal encargado en el PMG.

El segundo ejercicio econométrico desarrollado muestra la relación entre el avance en el cumplimiento del PMG y las características de los servicios. La ecuación estimada es la siguiente:

$$Y = Cte + Educ * X_1 + Dot * X_2 + Exp * X_3 + Cont * X_4 + DummyConc * X_5 + \mu$$

Donde:

Y: Avance en el cumplimiento del PMG, donde la variable se construye considerando la etapa cumplida respecto de la etapa final de cada sistema

Educ: Nivel educacional de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y nivel educacional del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dot: Dotación de personal en el servicio.

Exp: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

⁵⁵ En los anexos de este reporte se presentan los datos referidos a los modelos estimados.

Cont: Tipo de contrato (contrata, planta, honorarios) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y Tipo de contrato (contrata, planta, honorarios) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dummy Con: variable dummy que toma el valor uno si el servicio es concentrado y 0 si no.

El modelo se estimó a través de Mínimos cuadrados ordinarios (MCO), con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de un levantamiento de información que realizó el Departamento de Gestión para el estudio, en donde se recopilaron datos de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras) correspondientes al año 2006. Además para la construcción del indicador de avance en el PMG se utilizaron los datos disponibles en el Departamento de Gestión, respecto de las etapas cumplidas de los servicios en el PMG y las etapas finales de los sistemas.

Tabla IV 11: Variable dependiente: Avance promedio en el cumplimiento del PMG⁵⁶

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue	Mod5	Pvalue	Mod6	Pvalue
Dotación					0	0.63					0	0.62
Porc. Personal PMG edad<45	-0.03	0.20					-0.022	0.19				
Porc. Personal PMG edad>45			0.023	0.32	0.04	0.38			0.019	0.32	0.043	0.31
Porc. Personal PMG Años encargado o colabora PMG >5			0.015	0.51	0	1.00			0.017	0.47	0.012	0.85
Porc. Personal PMG Años servicio>5	0.05*	0.04					0.06*	0.02				
Porc. Personal PMG Hombre	0.012	0.53	0.013	0.53	0.038	0.39	0.012	0.51	0.016	0.41	0.04	0.32
Porc. Personal PMG Universitario	-0.4	0.21	-0.017	0.65	-0.87	0.14	-0.442	0.17	-0.443	0.19	-1.05*	0.05
Porc. Personal PMG Diplomado	-0.4	0.20	-0.031	0.49	-0.89	0.13	-0.457	0.15	-0.465	0.17	-1.07*	0.05
Porc. Personal PMG Magister	-0.4	0.22			-0.86	0.15	-0.446	0.17	-0.454	0.18	-1.06*	0.05
Porc. Personal PMG a contrata	0.016	0.73	0.02	0.35			0.021	0.60	0.017	0.34	0.011	0.72
Porc. Personal PMG a Honorarios			0.032	0.63	0.033	0.67			0.009	0.87	0.014	0.83
Porc. Personal PMG a Planta	-0.007	0.90			0.002	0.96	-0.001	0.99				
Porc. Personal PMG time PMG 50 ó menos	0.05**	0.10	0.05**	0.10	0.015	0.68						
Porc. Personal PMG time PMG 51 ó más							-0.047	0.12	-0.038	0.22	-0.009	0.79
Dummy edad EPM <45=1	0.00	0.83	0	1.00	0	0.99						
Dummy Educ EPM Univ=1	0.01	0.26	0.024	0.16	0.022	0.35						
Dummy Educ EPM Diplomado=1			0.008	0.66	0.014	0.58						
Dummy Educ EPM Magister=1	-0.01	0.81										
Dummy EPM Contrata=1	0.00	0.96	-0.001	0.92	-0.001	0.95						
Dummy años servicio EPM<5=1	-0.005	0.62	-0.015	0.15	-0.012	0.43						
Dummy Ss. concentrado=1, o si no	-0.08*	0.00	-0.08*	0.00	-0.06*	0.01	-0.08*	0.00	-0.09*	0.00	-0.06*	0.00
Constante	1.26*	0.00	0.87*	0.00	1.72*	0.00	1.34*	0.00	1.36*	0.00	1.91*	0.00
N° Observaciones	175		175		114		175		175		114	
AIC	-491.91		-487.22		-266.53		-499.74		-491.94		-274.75	
BIC	-441.28		-439.75		-220.01		-464.92		-457.13		-241.91	
R2	49%		47%		20%		48%		46%		19%	

*Variable significativa al 5%, ** Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad.

Los resultados del ejercicio muestran las siguientes conclusiones respecto a las características de los distintos encargados⁵⁷ de los PMG en los servicios.

- **% de dotación de personal y colaboradores PMG, según experiencia:** los modelos indican que la experiencia en el servicio del personal relacionado al PMG resulta ser importante y significativo en los resultados en el avance del PMG. Los datos indican que un mayor porcentaje de dotación con experiencia en el servicio mayor a cinco años, implica un grado mayor de avance en el cumplimiento del PMG, la magnitud indica que

⁵⁶ En el Anexo correspondientes a los ejercicios estadísticos se resumen un mayor número de modelos que dan cuenta de la consistencia en las estimaciones.

⁵⁷ Encargado de PMG del Servicio, Encargado sistema Administración, Encargado sistema Auditoria Interna, Encargado sistema Capacitación, Encargado sistema Enfoque de Género, Encargado sistema Evaluación de Desempeño, Encargado sistema Gestión Territorial, Encargado sistema Gobierno Electrónico, Encargado sistema Higiene-Seguridad, Encargado sistema Planificación / Control, Encargado Sistema Integral de Auditoria y otros funcionarios relacionados al PMG.

un aumento porcentual del 1% en la dotación de personal con experiencia superior a cinco años en el servicio, implicaría un aumento de alrededor de 5 puntos porcentuales en el cumplimiento del PMG.

- **% de tiempo dedicado al PMG:** el porcentaje de tiempo que los encargados y colaboradores del sistema dedican al PMG indica que a mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de avance total en el cumplimiento del PMG.

El tipo de contrato, el nivel educacional, así como las edades de los encargados del PMG, no tienen incidencia en el grado de avance total del PMG.

Por su parte, las características del encargado del PMG en cada servicio, como tipo de contrato, tramos de edad, sexo, años en el servicio y los años en el cargo, el tiempo de jornada destinada al PMG no tienen significancia en explicar el grado de avance total del PMG.

Por su parte, los datos indican que si el servicio es concentrado, tiene un menor grado de avance, cercano al 10% respecto de aquellos servicios que son desconcentrados, al considerar que estos últimos deben lograr un menor número de etapas en los sistemas incluidos en el Marco Avanzado. Por su parte, la variable dotación no tiene influencia en el avance en el cumplimiento del PMG.

Tercer ejercicio. Indicadores de Desempeño vs. Características de los servicios y Avance del PMG

El tercer ejercicio econométrico desarrollado muestra la relación entre el cumplimiento de los Indicadores de Desempeño, el cumplimiento del PMG y las características de los servicios concentrados, ya que los servicios desconcentrados no comprometen Indicadores de Desempeño. La ecuación estimada es la siguiente:

$$Y = Cte + Educ * X_1 + Dot * X_2 + Exp * X_3 + Cont * X_4 + ADPMG * X_5 + \mu$$

Donde⁵⁸:

Y: Indicadores de desempeño, que corresponde al cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño de cada servicio del año 2006

AdPMG: Avance en el cumplimiento promedio del PMG, que corresponde a la variable Y del segundo ejercicio desarrollado.

Educ: Nivel educacional de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y nivel educacional del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dot: Dotación de personal en el servicio.

Exp: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Cont: Tipo de contrato (contrata, planta, honorarios) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y Tipo de contrato (contrata, planta, honorarios) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

El modelo se estimó a través de Mínimos cuadrados ordinarios (MCO), con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de la encuesta realizada para el

⁵⁸ Para un mayor detalle sobre la construcción de las variables ver el Anexo Estadístico.

estudio, en donde se recopiló información de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras). Además los datos de indicadores de desempeño se obtuvieron de los datos disponibles en el Departamento de Gestión, formulario H y publicados en el sitio web de la Dirección de Presupuestos.

Tabla IV 12 - Variable Dependiente: Desempeño PMG (indicadores)

Variable	Mod 1	Pvalue	Mod 2	Pvalue	Mod 3	Pvalue	Mod 4	Pvalue	Mod 5	Pvalue
Avance Sistema PMG	0.87*	0.00	0.92*	0.00	0.94*	0.00	1.05*	0.00	0.61*	0.00
Dotación	0.00	0.68	0.00	0.98	0.00	0.72	0.00	0.68	0.00	0.18
Porc. de personas PMG entre edad 25-34	-	0.06	0.73	-	0.23	0.13	-	0.09	0.47	
Porc. de personas PMG entre edad 35-44		0.04	0.73	-	0.10	0.49	-	0.08	0.65	0.08
Porc. de personas PMG entre edad 45-54		0.03	0.86	-	0.11	0.53	-	0.12	0.40	0.00
Porc. de personas PMG entre edad 55-59	-	0.08	0.77	-	0.26	0.35	-	0.24	0.40	-
Porc. de personas PMG entre edad 60-64		0.18	0.55	-	0.01	0.97		0.03	0.95	-
Porc. de personas PMG entre edad 65 y más	-	0.45	0.65		0.01	0.99	-	0.18	0.85	-
Porc. de personas PMG mujeres	-	0.17**	0.09							
Porc. de personas PMG Hombres				0.11	0.23	0.11	0.31	0.07	0.46	
Porc. de personas PMG Univ.	-	1.07	0.53	0.02	0.88	0.54	0.74	-	0.06	0.96
Porc. de personas PMG Diplomado	-	0.94	0.58	0.12	0.42	0.65	0.70	0.04	0.98	
Porc. de personas PMG Magister	-	1.15	0.49			0.56	0.74	-	0.18	0.90
Porc. de personas PMG Doctorado				-	0.72	0.66				
Porc. de personas PMG años cargo <1		0.15	0.35							
Porc. de personas PMG años cargo 2-3		0.12	0.54							
Porc. de personas PMG años cargo 4-5		0.16	0.35							
Porc. de personas PMG años cargo 6-7	-	0.04	0.88							
Porc. de personas PMG años cargo 8-9	-	0.03	0.91							
Porc. de personas PMG años servicio <1				0.06	0.69					
Porc. de personas PMG años servicio 2-3				-	0.11	0.45				
Porc. de personas PMG años servicio 4-5				-	0.12	0.47				
Porc. de personas PMG años servicio 6-7				0.01	0.97					
Porc. de personas PMG años servicio 8-9				-	0.18	0.45				
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG <1						16.63	0.34	20.05	0.21	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 2						16.56	0.35	20.06	0.22	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 3						16.63	0.34	20.09	0.21	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 4						16.69	0.34	20.12	0.21	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 5						16.67	0.35	20.10	0.22	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 6						16.58	0.35	19.89	0.22	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 7						16.25	0.36	19.83	0.22	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 8						16.45	0.35	20.36	0.21	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 9						16.57	0.35	20.23	0.21	
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG = 10						16.68	0.34	20.22	0.21	
Porc. de personas PMG Contrata	-	0.14	0.38	-	0.02	0.91	0.05	0.77	-0.24*	0.01
Porc. de personas PMG Honorarios	-	0.09	0.59	0.06	0.74	0.20	0.34	-	0.07	0.64
Porc. de personas PMG planta	-	0.18	0.23	-	0.09	0.62	0.02	0.89	-0.22*	0.01
Porc. de personas PMG time 1-10		0.08	0.45	-28.38*	0.06	31.68**	0.06	24.92	0.13	
Porc. de personas PMG time 11-20		0.17	0.14	-28.29*	0.06	31.57**	0.06	24.84	0.13	
Porc. de personas PMG time 21-30	0.3*	0.06	-28.9**	0.07	31.48**	0.06	24.69	0.13		
Porc. de personas PMG time 31-40	0.46*	0.01	-27.87*	0.07	31.16**	0.06	24.40	0.14		
Porc. de personas PMG time 41-50		0.25	0.11	-28.05*	0.07	31.35**	0.06	24.68	0.13	
Porc. de personas PMG time 51-60				28.21**	0.07	31.38**	0.06	24.44	0.14	
Porc. de personas PMG time 61-70				28.99**	0.06	32.19**	0.06	25.15	0.13	
Porc. de personas PMG time 71-80				28.03**	0.07	31.36**	0.06	24.67	0.13	
Porc. de personas PMG time 81-90				28.45**	0.06	31.78**	0.06	25.03	0.13	
Porc. de personas PMG time 91-100				28.35**	0.06	31.66**	0.06	24.98	0.13	
Dummy edad EPM 25-34=1		0.02	0.90	0.18	0.17	0.20	0.17			0.13*
Dummy edad EPM 35-44=1	-	0.04	0.70	0.11	0.39	0.14	0.35			0.07**
Dummy edad EPM 45-54=1		0.08	0.52	0.10	0.42	0.12	0.43			0.06
Dummy edad EPM 55-59=1	-	0.02	0.89	0.17	0.17	0.20	0.13			0.10*
Dummy edad EPM 60-64=1	-	0.08	0.45	0.19	0.19	0.16	0.35			0.12*
Dummy edad EPM 65 y más=1				0.33**	0.09	0.27	0.17			0.12
Dummy educ EPM Univ=1		0.07	0.69	0.00	0.94	0.00	0.94			-
Dummy educ EPM Magister=1		0.04	0.84	-	0.04	0.35	-	0.06	0.16	-
Dummy Educ EPM Diplomado=1		0.08	0.64							
Dummy EPM Contrata=1	-	0.10	0.37							
Dummy EPM Honorarios=1	-	0.05	0.74	-	0.22	0.21	-	0.23	0.17	-
Dummy EPM planta=1	-	0.03	0.81	-	0.14	0.22	-	0.16	0.21	-
Time PMG 1-10		0.06	0.21	0.07	0.21	0.06	0.42			0.07*
Constante		1.25	0.45	28.56**	0.06	14.60	0.46	5.03	0.80	0.44*
N° Observaciones		77		77		77		77		77
AIC		-134.63		-140.32		-136.59		-134.89		-146.15
BIC		-45.56		-39.54		-24.09		-50.51		-111
R2		61%		68%		70%		59%		39%

Variable significativa al 5%. **Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

La interpretación de los parámetros que resultan ser significativas, comenzando por las características de los distintos encargados⁵⁹ de los PMG en los servicios concentrados, es la siguiente. El porcentaje de tiempo que los encargados y colaboradores del sistema dedican al PMG indica que a mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de cumplimiento en los indicadores de desempeño. Por su parte, los años en el servicio y los años en el cargo, la dotación de personal del servicio, el tipo de contrato, así como el nivel educacional de los encargados y colaboradores del PMG, no tienen incidencia en el cumplimiento de indicadores de desempeño del PMG.

Por otra parte, las características del encargado del PMG como tipo de contrato, nivel educacional, sexo, dotación de personal del servicio, años en el servicio y los años en el cargo, el tiempo de jornada destinada al PMG en cada servicio no resultan ser relevantes.

Por su parte el grado de avance del PMG en el servicio tiene una relación directa con los indicadores de desempeño, un aumento en el grado de avance del PMG de un punto porcentual implica un aumento de 80 puntos porcentuales en los indicadores de desempeño.

Cuarto Ejercicio – Modelos de Percepción

Considerando la valiosa información contenida en la encuesta realizada en el marco de esta evaluación, el cuarto ejercicio econométrico muestra la percepción de los encargados de los sistemas del PMG respecto de cómo piensan ellos que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas. Dado que la variable a estimar es una variable que está en categorías, se la ordena del modo siguiente:

$$Y = \begin{cases} 1 \text{ Muy de acuerdo,} \\ 2 \text{ De acuerdo} \\ 3 \text{ Indiferente} \\ 4 \text{ En desacuerdo} \\ 5 \text{ Muy en desacuerdo} \end{cases}$$

Dado lo anterior, se puede realizar una estimación por medio del método de Máxima Verosimilitud para aproximarse a la regresión de Y* respecto del vector X. Por lo tanto la variable dependiente será estimada con un modelo del tipo Probit ordenado donde:

$$\ln L(\beta, \tau | Y, X) = \sum_{j=1}^J \sum_{Y_i=j} \ln [F(\tau_j - X_i\beta) - F(\tau_{j-1} - X_i\beta)]$$

Luego los vectores de características (X) utilizados en la ecuación anterior son:

Años de Educación: Educación en años de los encargados y colaboradores del los distintos sistemas del PMG.

Experiencia: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores del los distintos sistemas del PMG.

⁵⁹ Encargado de PMG del Servicio, Encargado sistema Administración, Encargado sistema Auditoria Interna, Encargado sistema Capacitación, Encargado sistema Enfoque de Género, Encargado sistema Evaluación de Desempeño, Encargado sistema Gestión Territorial, Encargado sistema Gobierno Electrónico, Encargado sistema Higiene-Seguridad, Encargado sistema Planificación / Control, Encargado Sistema Integral de Auditoria y otros funcionarios relacionados al PMG.

Edad y edad al cuadrado: edad en años de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG

Dummy Contrato: Tipo de contrato (contrata, planta, honorarios) de los encargados de los distintos sistemas del PMG.

Dummy Distancia SS ciudadano: Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que estaba muy cerca o cerca, su institución de los ciudadanos, o si no.

Dummy BB SS Estandar= Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que los bienes y o servicios que proporcionan la institución eran susceptibles o muy susceptibles de ser estandarizados, o si no.

Dummy BB otra forma: Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que estaba de acuerdo o muy de acuerdo que los bienes y o servicios que proporcionan la institución podían conseguirse de otra forma, o si no.

Tal como ya se ha adelantado, el modelo se estimó a través de un probit ordenado, con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de una encuesta realizada para el estudio, en donde se recopiló información de los encargados del PMG en los servicios y la percepción que ellos tenían respecto de la incorporación de los distintos sistemas del PMG. Además los datos recopilados por otra encuesta realizada, en donde se obtuvo información de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras).

Tabla IV 13 - Variable dependiente: La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

Variable significativa al 5%. **Variable significativa al 10%.

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					-0.15**	0.08	-0.15**	0.07
Dummy BB ss Estandar=1					-0.09	0.31	-0.08	0.38
BB otra forma=1					-0.05	0.54	-0.04	0.62
Dummy Hombres=1			-0.10	0.24			-0.08	0.32
Dummy Mujeres=1	0.10	0.24			0.08	0.32	0.18*	0.04
Dummy Contrata	0.57*	0.02	0.18*	0.04	0.56*	0.02		
Edad Promedio	0.01**	0.08	0.01**	0.06	0.01	0.89	0.01	0.86
Edad2 (Promedio)							0.00	1.00
Educ años	0.01	0.79	0.02	0.69	0.00	0.98	0.01	0.78
Años sistema	0.00	0.92			0.01	0.89		
Años servicio			0.01	0.57	0.00	0.96	0.01	0.53
Dummy honorarios=1			-0.40	0.11			-0.40	0.12
Dummy planta=1	0.39**	0.09			0.39**	0.10		
Time PMG	-0.01*	0.05	-0.01*	0.04	-0.01*	0.05	-0.01*	0.03
R2	0.01		0.01		0.01		0.01	

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

Los modelos tienen un bajo ajuste, lo cual es normal en este tipo de modelos. Las variables que tendrían algún grado de significancia estadística se encuentran: el contrato a contrata y planta, la edad, el tiempo dedicado al PMG y la distancia de la institución con el ciudadano. Esto no se interpreta pues es el resultado global del modelo de máxima verosimilitud, por eso abajo se reportan los efectos marginales que si se interpretan como cambios en la probabilidad.

Tabla IV 14 – Resultados Categoría “Muy de Acuerdo”

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					0.02**	0.08	0.02**	0.08
Dummy BB ss Estandar=1					0.01	0.30	0.01	0.38
BB otra forma=1					0.01	0.55	0.01	0.65
Dummy Hombres=1			0.01	0.24			0.01	0.45
Dummy Mujeres=1	-0.01	0.24			-0.01	0.32		
Dummy Contrata	-0.09*	0.02	-0.03*	0.04	-0.09**	0.02	-0.03*	0.02
Edad Promedio	-0.01**	0.08	-0.01**	0.07	0.00	0.89	0.00	0.96
Edad2 (Promedio)					0.00	0.98	0.00	0.99
Educ años	0.00	0.79	0.00	0.69	0.00	0.89	0.00	0.89
Años sistema	0.00	0.92			0.00	0.96		
Años servicio			0.00	0.57			0.00	0.57
Dummy honorarios=1			0.08	0.20			0.08	0.20
Dummy planta=1	-0.06**	0.09			-0.06**	0.09		
Time PMG	0.01*	0.05	0.01*	0.04	0.01*	0.05	0.01*	0.05
Pr(Muy de acuerdo)	0.08		0.08		0.08		0.08	

Variable significativa al 5%. **Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

La probabilidad de que los encargados del PMG estén muy de acuerdo con la afirmación “la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas” es del 8%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG (Time PMG), un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 9% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 6%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%.

Tabla IV 15 – Resultados Categoría “De Acuerdo”

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					0.03**	0.09	0.03**	0.08
Dummy BB ss Estandar=1					0.02	0.32	0.02	0.40
BB otra forma=1					0.01	0.54	0.01	0.64
Dummy Hombres=1			0.02	0.24			0.02	0.50
Dummy Mujeres=1	-0.02	0.24			-0.02	0.33		
Dummy Contrata	-0.12*	0.01	-0.04*	0.04	-0.12*	0.01	-0.04**	0.02
Edad Promedio	-0.01**	0.08	-0.01**	0.07	0.00	0.89	0.00	0.96
Edad2 (Promedio)					0.00	0.98	0.00	0.99
Educ años	0.00	0.79	0.00	0.69	0.00	0.89	0.00	0.89
Años sistema	0.00	0.92			0.00	0.96		
Años servicio			0.00	0.57			0.00	0.57
Dummy honorarios=1			0.06*	0.00			0.06	0.20
Dummy planta=1	-0.09**	0.10			-0.09*	0.10		
Time PMG	0.01*	0.05	0.01*	0.04	0.01*	0.05	0.01*	0.05
Pr(De acuerdo)	0.58		0.58		0.58		0.58	

Variable significativa al 5%. **Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

La probabilidad de que los encargados del PMG de acuerdo con la afirmación “la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas” es del 60%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG (Time PMG), un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta

la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 12% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 9%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%.

Principales Conclusiones Ejercicios Econométricos

En resumen, el desarrollo de la teoría de la administración pública hasta el momento todavía no permite detectar directamente el efecto o la relación de causalidad del desarrollo de un sistema de gestión sobre la calidad de los servicios públicos entregados a la ciudadanía. Sin embargo, es posible aproximarse a este efecto estudiando los resultados de los programas públicos de tal manera que se logren obtener algunas conclusiones sobre los productos entregados y sobre los alcances obtenidos, que permitan analizar la evolución futura del programa de intervención. En este sentido, aunque no es posible conocer la relación lineal o directa entre la implementación del PMG y la calidad de los productos/servicios entregados a la ciudadanía, se utilizaron los anteriores ejercicios econométricos para analizar los resultados del PMG y su relación o efecto sobre los indicadores de desempeño de los servicios públicos, los cuales miden la producción y entrega de productos/servicios estratégicos que recibe el usuario final.

Con respecto al enfoque cuantitativo se utilizó estadística descriptiva y modelos econométricos. En este punto es necesario realizar una aclaración relevante respecto a estos ejercicios. Como ya fuera indicado, en el año 2005 se inicia el proceso de implementación del Marco Avanzado, el cual implica comenzar el proceso de certificación bajo normas ISO el funcionamiento de 6 de los 11 sistemas del PMG – Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación de Desempeño, Sistema de Atención a Cliente / Usuario / Beneficiario, Auditoría Interna y Planificación/Control de Gestión. De esta forma, para estos 6 sistemas el número de etapas se incrementa a 6 u 8 dependiendo del diseño de su Marco Básico. Sin embargo, reconociendo las características particulares de los servicios desconcentrados, en especial Gobernaciones e Intendencias, la aplicación del Marco Avanzado se establece para la totalidad de los servicios concentrados y en el caso de los servicios desconcentrados exclusivamente para los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIU) que actúan en las regiones.

Así, se estimó la relación entre el avance en el cumplimiento del PMG y ciertas características de los servicios, considerando la aplicación diferenciada del Marco Avanzado en los servicios desconcentrados. En especial se analizaron el nivel de educación, la experiencia en el cargo, el tipo de contrato, la edad y el porcentaje de la jornada laboral dedicada al PMG de los encargados y distintos colaboradores de cada sistema del PMG, así como del encargado del PMG en el servicio, en conjunto con ciertas características de los servicios, como la dotación total o su carácter de concentrado o desconcentrado. Los resultados de este ejercicio muestran con respecto a la experiencia del personal relacionado al programa, y el tiempo dedicado al mismo, son variables importantes y significativas para el avance del PMG. Con respecto al nivel de educación, el tipo de contrato y la edad de los encargados del PMG no tienen incidencia en el grado de avance del programa. En referencia a las características institucionales de los servicios, al estimarse el nivel de avance del PMG para los servicios concentrados y desconcentrados, se observa que los servicios del segundo grupo señalado presentan un avance mayor en lograr los objetivos del programa, al considerar que estos deben lograr un menor número de etapas en los sistemas.

A su vez, los ejercicios econométricos realizados, en base a la técnica econométrica de panel desbalanceado con efectos aleatorios para el periodo 2004-2006, utilizando diferentes metodologías, encuentra que el avance del sistema planificación del PMG en particular, y del área planificación / control / gestión territorial integrada en general, tiene un efecto positivo e

importante sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño, mientras que el índice de avance del sistema de evaluación, parecería tener un efecto negativo. Con respecto a los sistemas atención a cliente / usuario / beneficiario, gobierno electrónico, financiero contable, compras y contrataciones del sector público y enfoque de género no hay evidencia estadística que permita concluir que el avance de dichos sistemas tenga un efecto significativo para pronosticar el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño de los servicios. Es importante señalar que el resultado relacionado con el sistema de evaluación es contra intuitivo y no es el esperado de acuerdo a los resultados de toda la evaluación en profundidad del PMG. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las estimaciones realizadas son consistentes y robustas y se obtienen conclusiones muy similares de todas las metodologías utilizadas. Por supuesto, por ser el panel desbalanceado un modelo no tan común ni haberse desarrollado completamente la teoría respectiva y todas las pruebas necesarias para testear el modelo, las interpretaciones obtenidas de los resultados de este ejercicio pueden tener limitaciones, u omitir variables que den cuenta de esta situación.

También se estimó un modelo referido a la relación entre el nivel de cumplimiento de los indicadores de desempeño, el avance del PMG y ciertas características de los servicios concentrados, tales como el nivel de educación, la experiencia en el cargo, el tipo de contrato, la edad y el porcentaje de la jornada laboral dedicada al PMG de los encargados y distintos colaboradores de cada sistema del PMG, así como del encargado del PMG en el servicio, y la dotación total del servicio. Como resultado de este modelo, el tiempo dedicado al programa por parte de los encargados y colaboradores de los sistemas, y del encargado del PMG del servicio, es significativo y tiene un resultado positivo. A mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño. Por su parte, los años en el cargo, el tipo de contrato, así como el nivel de educación de los encargados y colaboradores del PMG, no tienen incidencia en el cumplimiento de los indicadores de desempeño, mientras que estas variables en referencia al encargado del PMG del servicio no resultan relevantes. Así mismo la dotación total tampoco tiene incidencia. Por su parte, el grado de avance del PMG en el servicio tiene una relación directa con el cumplimiento de los indicadores de desempeño.

También se realizaron modelos cuya variable a estimar se refería a la percepción de los encargados de los sistemas en relación a si la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia al desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas. Estos modelos se realizaron en base a la encuesta realizada en el marco de esta evaluación. Dado que la variable a estimar está en categorías, se la ordeno de la siguiente forma: 1=muy de acuerdo, 2=de acuerdo, 3=indiferente, 4=en desacuerdo y 5=muy en desacuerdo. Por su parte, los vectores de características utilizados en este modelo se referían a: años de educación, experiencia en el cargo, edad y tipo de contrato de los encargados y colaboradores de los sistemas, distancia al ciudadano según el tipo de bien y/o servicio brindado por la organización, posibilidad de estandarizar los bienes y/o servicios brindados y posibilidad de lograr provisión de estos bienes y/o servicios de otra forma que no sea mediante el sector público. Esta estimación se realizó por medio del método de Máxima Verosimilitud, y sus resultados muestran que la probabilidad de que los encargados del PMG estén muy de acuerdo con la afirmación “la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas” es del 8%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG, donde un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, que disminuye la probabilidad en un 9%, así como el contrato a planta, que disminuye la probabilidad en un 6%. Por su parte, un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%. Con respecto a la probabilidad de que los encargados del PMG estén de acuerdo con la afirmación “la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con

estos sistemas” es del 60%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG, para la cual un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 12% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 9%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar de acuerdo en un 1%. De esta forma, existe una probabilidad del 60% que los funcionarios directamente relacionados con el PMG estén de acuerdo en considerar que la incorporación de los sistemas en el PMG contribuye a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas, mostrando una percepción positiva sobre el programa por parte de sus ejecutores directos.

Por último, como cierre a esta sección es necesario realizar algunos comentarios generales sobre la interpretación de los ejercicios realizados. Como en cualquier ejercicio econométrico que consiste en una modelación, y sobre todo, en una estimación de parámetros explicativos, es importante señalar sus limitaciones. Es posible que en los ejercicios realizados puedan existir variables omitidas, que podría representar un problema serio si estas están correlacionadas con las variables independientes ya incluidas. Sin embargo, ésta es una posibilidad que con mucha frecuencia se presenta en la construcción de modelos econométricos, debido a que no es fácil y a veces no es posible, incluir todas las variables que pudieran explicar la variable dependiente. En estos ejercicios se incluyeron tantas variables como fue posible dada la disponibilidad y la calidad de la información

2. Los Resultados desde el Punto de Vista de los Usuarios: Encuesta de Percepción y Grupos Focales

Con el propósito de relevar las opiniones y percepciones de los distintos funcionarios que participan en el PMG, en el marco de esta evaluación se realizó una encuesta no presencial⁶⁰ y 5 grupos focales durante el año 2007. Las principales características y resultados de estos dos instrumentos se presentan a continuación. Para presentar el resumen de las respuestas obtenidas, se clasifica a estas últimas de acuerdo a cuatro aspectos considerados centrales para comprender las percepciones sobre el funcionamiento y resultados del PMG. En primer lugar se consideran las respuestas obtenidas en relación al conocimiento e internalización de los objetivos y características del PMG y la participación asociada a los mismos. En segundo lugar se consideran las respuestas relacionadas con el impacto percibido del PMG en la mejora de la gestión en los Servicios. En tercer lugar se considera la percepción del impacto del Programa en las condiciones laborales (ambiente de trabajo y salarios). En cuarto lugar se compilan opiniones respecto a los procesos y requerimientos internos para la gestión del PMG.

Respuestas respecto al conocimiento e internalización de los objetivos y características del PMG y la participación asociada a los mismos

Encuesta: El conocimiento del PMG entre los funcionarios encuestados parece centrarse en su impacto en los salarios, dado que un 89% conocen las implicancias salariales del PMG y un

⁶⁰ La encuesta se realizó con carácter confidencial y de forma no presencial mediante un método de recolección electrónico. Para su diseño se tomaron en cuenta tanto las recomendaciones de la DIPRES, como los hallazgos de la prueba piloto realizada entre el 01 y el 30 de septiembre del 2007. Con el fin de cubrir los 11 sistemas del PMG, se diseñaron 14 modelos diferentes de encuesta conteniendo una sección de preguntas comunes y otra con preguntas diferenciadas por área /sistema para adaptar la encuesta a las características especiales de cada tipo de encuestado. A las preguntas cerradas tanto comunes como diferenciadas se sumó una última sección de preguntas abiertas para dar mayor flexibilidad de respuesta a los funcionarios encuestados. El universo de encuestados incluyó a 160 Jefes de Servicio, 14 Jefes de Servicio de Intendencia, 19 encargados ministeriales y de PMG, y 1675 encargados de los 11 Sistemas del PMG en cada uno de los 186 Servicios adscriptos.

90% dicen vincular el cumplimiento de los objetivos de los sistemas del PMG a un incremento en sus remuneraciones. Sin embargo, estos niveles disminuyen al preguntar por el nivel de conocimiento del Programa. Un 51% de los funcionarios dicen tener un conocimiento general del PMG y un 54,9% dice saber quiénes son los encargados del PMG en su servicio. A pesar de esto, un 75% afirma tener conocimiento del nivel de avance de las metas de la institución en la que participa.

La noción de que el PMG es conocido en su mayor parte por su componente de incentivo salarial se refuerza al considerar que la mayoría (44% muy de acuerdo y 20% de acuerdo) de los encuestados opinan que uno de los principales problemas del PMG es el escaso conocimiento e *involucramiento* de los funcionarios.

Con respecto al grado de involucramiento de los Jefes de Servicio, un 75% de los encuestados concuerdan con que es bajo. Sin embargo, las respuestas se encuentran más divididas al considerar si este bajo nivel de participación tiene un impacto negativo sobre el desarrollo del PMG. Un 51% opinan que el escaso de apoyo de las autoridades del servicio no constituye un problema del PMG, contra 34% a favor de esta afirmación.

Grupo Focal (GF): Se destacó que el cumplimiento del PMG suele concentrarse en unos pocos funcionarios del Servicio, que los jefes en muchos casos no conocen bien de que se trata el PMG más allá de su componente remuneracional y, en el caso de los organismos desconcentrados, el grado de involucramiento es afectado por la falta de recursos institucionales.

Respuestas relacionadas con el impacto percibido del PMG en la mejora de la gestión en los Servicios

Encuesta: La mayoría (62%) de los encuestados están de acuerdo con que el programa marco del PMG es un instrumento que contribuye a la modernización global del Estado y 20% están muy de acuerdo con el enunciado.

Mientras tanto, el 67% de los encuestados considera que el PMG ha contribuido a la producción de información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo esta respuesta se contrasta con el hecho de que al preguntar por los principales problemas del PMG, un 42% considera que este no contribuye a la toma de decisiones, contra 41% que piensan lo contrario. Esto pone de manifiesto una clara división con respecto a la utilidad de la información del PMG y su impacto en la toma de decisiones.

En líneas generales, se observa una mayor coincidencia al considerar el impacto positivo en la gestión asociada específicamente a los sistemas participantes, mientras que existen opiniones más divididas respecto al impacto del PMG en aspectos generales de la gestión, como la toma de decisiones o la asignación de recursos. Cabe destacar, por ejemplo, que el 80% de los encuestados considera que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

Grupos Focales: los distintos grupos focales consideran un impacto limitado en la gestión. Se reconoce de todos modos su impacto en ordenar y mejorar la gestión de los sistemas de apoyo.

Respuestas relativas a la percepción del impacto del Programa en las condiciones laborales (ambiente de trabajo y salarios).

Encuesta: De acuerdo con la encuesta general, el 59% de los funcionarios opina que el PMG ha contribuido a mejorar las condiciones laborales, por ejemplo, mejor ambiente laboral y

capacitación. Particularmente se destaca un elevado consenso (77%) en que el PMG ha permitido que el trabajo se vuelva más ordenado y normalizado.

Grupos Focales: A diferencia de las encuestas, la referencia al impacto del PMG en el ambiente laboral se centró casi únicamente en la relevancia del incentivo salarial y su influencia en el salario de los funcionarios.

Opiniones respecto a los procesos y requerimientos internos para la gestión del PMG

Encuestas: Los problemas del PMG señalados con mayor frecuencia fueron la insuficiencia de recursos institucionales para su implementación y la percepción del PMG como un proceso burocrático. En particular se destaca que un 62% de los encuestados (con un 48% muy de acuerdo y un 18% de acuerdo) señaló que es un problema del PMG que el cumplimiento formal no da lugar a cambios en la gestión o en la conducta de los funcionarios.

Grupos Focales. El principal resultado en materia de requerimientos del PMG fue la insuficiencia de recursos. Particularmente se destacó la carga que representa el PMG en su formato actual para algunos organismos y Gobernaciones pequeñas. Algunas críticas al funcionamiento de la Red de Expertos también parecerían estar asociadas a los recursos limitados con los que cuenta en relación a la magnitud de la tarea que tiene encomendada.

A partir del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados del PMG a continuación se profundiza en algunos aspectos que resultan particularmente relevantes para arribar a conclusiones y definir recomendaciones en el Capítulo V.

3. Compromiso y Grado de Apropiación Institucional del PMG

El grado de compromiso institucional de directores de servicio en la ejecución y consecución de los objetivos del PMG. El diseño del PMG tiene como supuesto que el Jefe de Servicio se involucre en el programa. Sin embargo no se contemplan acciones adicionales que aseguren que esto efectivamente suceda en la práctica. Por lo tanto el diseño supone una fuerte de participación de los Jefes de Servicios que puede no cumplirse. De acuerdo a los resultados de los grupos focales el nivel de compromiso institucional es muy heterogéneo dentro del servicio, predominando su baja participación real, lo cual podría influir negativamente en el funcionamiento del Programa.

El grado de apropiación institucional del PMG, a través de sus distintos sistemas, incorporándolo como herramienta del quehacer cotidiano de la institución. Una dimensión que brinda información sobre el grado de apropiación del PMG en los servicios es la incorporación de la información de los sistemas del PMG al proceso de toma de decisiones de los servicios. Una evidencia de esta situación surge de la encuesta, donde la mayoría de los funcionarios públicos que participaron, el 83%, están divididos casi por partes iguales en su opinión sobre si la información de los sistemas del PMG contribuye o no al proceso de toma de decisión. Este punto está relacionado también con el riesgo de cumplimiento meramente formal del PMG, elemento que se desarrolla a continuación. Finalmente, en lo que se refiere a la difusión del PMG a funcionarios sin participación directa en el mismo, ésta es insuficiente, y en muchos casos se limita al conocimiento del incentivo salarial.

4. Riesgo de Cumplimiento meramente Formal del PMG

Este riesgo se puso en evidencia a lo largo del desarrollo de los estudios de caso, en los grupos focales y en las entrevistas en profundidad, de todos los cuales se extrae que podría estarse dando una actitud de cumplimiento meramente formal.

La existencia de asimetría de información entre la Red de Expertos/DIPRES y los servicios. Existe la posibilidad de que la información otorgada a la red de expertos pueda ser manipulada de tal manera que el servicio satisfaga formalmente los criterios. En la literatura internacional este efecto se denomina “gaming”⁶¹. Recientes estudios, señalan en este sentido que cuando la obtención de un premio, como es el incentivo institucional del PMG, es el efecto automático de evaluaciones de desempeño, el riesgo de “gaming” - manipulación de los resultados y/o datos que condicionan la obtención de un premio /reconocimiento – se eleva⁶². Hay medidas que se pueden tomar para limitar este tipo de comportamiento, por ejemplo, la utilización de indicadores de naturaleza más cualitativa que cuantitativa, además de objetivos de desempeño cuantitativos.

*Nivel de complejidad del Programa Marco Básico*⁶³. Esta característica del diseño del PMG, señalada en el Capítulo II, impacta en forma negativa en el funcionamiento del PMG al conllevar una gran carga de trabajo para generar las evidencias de cumplimiento de los Requisitos Técnicos (RT) de cada etapa para los Servicios. Como el avance en las etapas es acumulativo, el compromiso de una Etapa posterior implica que el Servicio debe continuar cumpliendo con los RT principales de las etapas anteriores. Como esta situación se aplica a la totalidad de los Sistemas, salvo el de Planificación, a medida que el Servicio avanza en la implementación del PMG se incrementa el volumen de RT que debe generar para enviar a validación de la red de expertos. Por esta razón, esta dinámica tiene consecuencias distintas según el Servicio se encuentre en las últimas etapas del Programa Marco Básico y haya iniciado el proceso de implementación del Programa Marco Avanzado, o el servicio cuente con capacidades institucionales débiles, que dificultan su avance en el PMG.

En el caso de Servicios que se encuentran en las etapas finales del Programa Marco Básico o están implementando el Programa Marco Avanzado, la obligación de presentar en forma acumulativa los medios de verificación de las etapas de cada sistema crea el riesgo de un aumento en la carga burocrática y con esto la percepción de que su valor agregado para la mejora va siendo decreciente. Por otra parte, en un Servicio más pequeño la carga burocrática genera fuertes presiones sobre su estructura administrativa. Otro impacto negativo se produce sobre el funcionamiento de la Red de Expertos. Sus miembros deben evaluar un gran volumen de información para validar el cumplimiento de los objetivos de avance de cada Sistema, sobrepasando su capacidad de análisis sustantivo.⁶⁴

A partir de la evaluación de los resultados realizada en el presente capítulo y del análisis del diseño y gestión del PMG en capítulos precedentes, a continuación se presentan

⁶¹ Concepto desarrollado en: Ketelaar, A., N. Manning and E. Turkish (2007), “Performance-based Arrangements for Senior Civil Servants OECD and other Country Experiences” OECD Working Papers on Public Governance, 2007/5, OECD Publishing.

⁶² Ver mayores detalles en Bevan, Gwyn and Christopher Hood (2005), *What’s Measured is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System*. The Public Services Programme. London: Economic and Social Research Council.

⁶³ El Programa Marco Básico está conformado por cinco áreas, las cuales a su vez están compuestas por sistemas, existiendo 11 sistemas en total. Cada sistema establece etapas, las cuales deben cumplirse en forma acumulativa, y varían entre cuatro y siete por cada sistema. El cumplimiento de cada etapa implica la validación por parte de la Red de Expertos de una serie de Requisitos Técnicos (RT). Como se describió en el capítulo relativo a la gestión del PMG, los RT son definidos en forma previa al inicio del ejercicio fiscal por la Red de Expertos de cada sistema, y constituyen la evidencia que permite verificar el logro de los objetivos de mejora de gestión esperado en cada Etapa. Como el avance en las etapas es acumulativo, el compromiso de una Etapa posterior implica que el Servicio debe continuar cumpliendo con los RT principales de las etapas anteriores. Es decir, si en un Sistema pasa de la Etapa 2 a la Etapa 3, deberá continuar cumpliendo con los RT principales de las Etapa 1 y 2, más los correspondientes a la Etapa 3. Como esta situación se aplica a la totalidad de los Sistemas, a medida que el Servicio avanza en la implementación del PMG se incrementa el volumen de RT que debe generar para enviar a validación de la red de expertos.

⁶⁴ Por ejemplo, los encargados de PMG y sistemas de entidades centralizadas del Grupo Focal N° 2 realizado en el marco de esta evaluación expresaban que “no han recibido suficiente ayuda por parte de la Red de Expertos, ya que no hay una cantidad suficiente de los mismos y las asesorías técnicas dependen de la relación del encargado del PMG/sistema en el servicio y del analista de dicha Red que le ha sido asignado. Además sugirieron que hace falta tiempo, herramientas técnicas y sesiones de trabajo para definir y validar los requisitos técnicos.” Por su parte, los participantes del Grupo Focal N° 3, realizado en el marco de esta evaluación, conformado por entidades desconcentradas, dijo que “la Red de Expertos no es realmente de gran soporte y perciben a la DIPRES muy ausente del proceso de implementación del PMG en estos servicios”.

recomendaciones tanto sobre aspectos generales como específicos del PMG, orientadas a tratar los principales problemas detectados.

Los límites del Programa Marco Avanzado. Según los resultados de las entrevistas y de los grupos focales, el Programa Marco Avanzado ha conseguido dos grandes beneficios: (i) promovió una nueva mentalidad de gestión de calidad en el sector público y (ii) ha permitido consolidar los sistemas del PMG. No obstante estos logros, las limitaciones de diseño señaladas en el capítulo II, en particular a la necesidad de otorgar mayor flexibilidad a los Jefes de Servicio en la implementación, llevan a la conclusión de que es necesario suplementar el Programa Marco Avanzado con modalidades más avanzadas de gestión y control de calidad, como las propuestas para las fases tercera y cuarta del PMG.

En búsqueda del incentivo idóneo para el personal directivo. El análisis de las hipótesis sobre compromiso institucional y cierta tendencia hacia el cumplimiento formal en parte de los sistemas del programa pone en evidencia la necesidad de fortalecer de los incentivos para que las altas capas directivas asuman como propio el PMG, lideren su incorporación y utilización plena dentro del servicio y de esta manera contribuyan al mejoramiento y la ampliación del PMG.

CAPITULO V. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Recomendaciones generales

1.1 RELACIÓN DEL PMG CON LA MEJORA DE LA GESTIÓN Y PERSPECTIVAS PARA SU EVOLUCIÓN

Como se mencionó al inicio del presente informe, la estrategia del PMG implica la incorporación de estándares para sistemas clave de soporte a la gestión. Este enfoque corresponde a una fase inicial en donde la centralización fomenta un mejor funcionamiento de los sistemas a través de mayor unidad y homogeneidad y, particularmente, permite definir niveles mínimos de calidad de los sistemas, que las distintas entidades públicas deberían alcanzar. En un contexto en que se observan debilidades significativas de los sistemas de gestión pública en países latinoamericanos, el PMG ha realizado importantes avances que han contribuido al progreso de la gestión pública en Chile.

Sin embargo en la actualidad, luego de siete años desde que se inició la implementación del PMG, comienzan a evidenciarse algunas limitaciones del Programa. Esto ocurre no porque el PMG no pueda cumplir necesariamente con los objetivos de mejora de los sistemas de gestión originalmente propuestos, sino porque para superar las limitaciones resulta necesario analizar un cambio en el alcance de dichos objetivos. Es decir, se plantea la necesidad de avanzar a una etapa superior de fortalecimiento de los sistemas de gestión, que relacione con mayor fuerza los avances en la calidad de gestión con la medida en que estos avances mejoran efectivamente la calidad de los bienes y servicios públicos que reciben los usuarios. De esta manera, siempre en forma gradual y procurando preservar los principales logros del PMG hasta el momento, se deberían considerar nuevas dinámicas para el PMG que permitan lograr una mejor satisfacción de las necesidades de los usuarios/beneficiarios/clientes. Teniendo en cuenta la heterogeneidad de usuarios finales existentes y sus necesidades, lograr este objetivo depende en gran medida de que las entidades públicas puedan adaptar adecuadamente sus productos a estas necesidades. Esto implica considerar modelos de gestión que incorporen mayor flexibilidad para la gerencia, y que orienten la evaluación de las actividades de las instituciones públicas hacia los resultados que estas producen en materia de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

En términos del PMG, las fases I y II incluyen las necesarias mejoras en la gestión en base a mayor estandarización mencionadas. Estas fases presentan menores riesgos de implementación, en materia de coordinación y supervisión de los avances pero mantienen las limitaciones de diseño señaladas en el Capítulo II (cierto nivel de rigidez) mencionadas. Incluso el avance en la certificación de los sistemas mediante ISO 9000, aunque útil hacia adentro de las entidades, no incluye realmente un mayor enfoque en los usuarios como se ha planteado. Para superar estas limitaciones es necesario avanzar en las fases III y IV, con esquemas que permitan mayor flexibilidad en los sistemas y autonomía de gestión.

Para ilustrar mejor los conceptos que diferenciarían las fases I y II de las fases III y especialmente la IV, sirve reflexionar sobre algunas de las nociones que han guiado los procesos

más modernos en materia de reformas de sistemas de gestión en países de la OCDE. Particularmente se destacan tres dimensiones en las que el PMG presenta ciertas diferencias con los sistemas de la OCDE que pueden ser tomadas como insumo para definir el rumbo a seguir.

El objetivo de los sistemas: La mayoría de los sistemas de la OCDE entienden la satisfacción del cliente/ciudadano como el principal objetivo que tendría que perseguir cualquier acción encaminada a mejorar la gestión. El tener como objetivo la satisfacción del ciudadano es consecuente con la concepción moderna de calidad. Dicho concepto ha evolucionado de equipararla al cumplimiento de las normas, para pasar a ser identificado con la eficiencia de los procesos y llegar a la concepción moderna de satisfacción de los ciudadanos.

En el caso del PMG chileno, si bien los planteos actuales apuntan a modernizar su objetivo, hasta el momento el sistema ha limitado el mismo a la implementación de normas preestablecidas enfocadas sobre los procesos de gestión que permite tener sistemas que entreguen información respecto de los usuarios. Nuevamente cabe destacar la gradualidad que es recomendable que exista en la búsqueda de mejoras en la gestión pública, noción con el cual el PMG se encuentra en línea. Sin embargo, teniendo en cuenta el punto en el que se encuentra actualmente el PMG, para avanzar en las fases III y IV, entre los primeros pasos debería realizarse un análisis y en caso de ser necesario, un replanteo del objetivo del Programa.

El método de implementación: Por lo general, las diferencias en la manera que los sistemas son implementados proviene de la disparidad de objetivos de los mismos, y por el proceso de aprendizaje y de la experiencia acumulada por cada uno de ellos. En la actualidad, hay una amplia variedad de sistemas con diferentes métodos de implementación utilizados en los países de la OECD, y sus diferentes grados de sofisticación les permiten ser elegidos por las agencias públicas en base a sus necesidades particulares. La flexibilidad para que esto sea posible proviene del hecho de que muchos de los sistemas tienen naturaleza modular⁶⁵, que les permiten coexistir entre ellos con razonable facilidad, por ejemplo el Common Assessment Framework (CAF)⁶⁶ con el ISO 9001. Como complemento de esta flexibilidad, numerosos sistemas se han beneficiado de su propio éxito implantándose en diferentes países y facilitando con ello las comparaciones mediante estándares (ISO 9001) o “benchmarks” (CAF).

Por el contrario, el PMG podría ser considerado un sistema *sui generis* en lo que respecta a su método de funcionamiento. Dado el contexto y las necesidades particulares al momento en el Programa fue implementado, se juzgó conveniente implementar un esquema administrado de manera más centralizada con énfasis en establecer requisitos mínimos de calidad a los sistemas. Respecto a la posibilidad de cohabitación con otros sistemas orientados a la mejora de la gestión pública, de acuerdo a la configuración actual del PMG, se vislumbran algunas dificultades para su adaptación a otros sistemas. Adicionalmente, por ser un Programa con características tan particulares y propias, el PMG es difícil que el mismo se beneficie del benchmarking con otras agencias internacionales. Por este motivo, el análisis de los cambios en las normas de gestión del programa necesarios para otorgarle mayor flexibilidad y permitir su convivencia con otros sistemas asociados a la *excelencia de la gestión* resulta una tarea clave en el diseño de las nuevas fases.

⁶⁵ Esto significa que su diseño e implementación están orientados a resolver problemáticas específicas y a posibilitar su adaptación y convivencia con otros sistemas.

⁶⁶ Ha sido usado de forma voluntaria por numerosos países en vías de anexión a la UE, agencias del sector público y gobiernos subnacionales. Se ha llegado a convertir en una de las herramientas de mejora de la gestión más utilizadas en la actualidad. Tiene cuatro propósitos principales: identificar las fortalezas y debilidades de las organizaciones; servir como herramienta introductoria para que los administradores públicos comiencen un proceso de mejora continua, crear una cultura de calidad así como introducir los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad total (TQM) facilitar el benchmarking entre las organizaciones del sector público.

El agente ejecutor: La mayoría de los sistemas de la OCDE tienen a la agencia, no al gobierno central, como los principales veladores e impulsores de sus sistemas. Por ejemplo, en el sistema CAF, la participación del servicio es voluntaria, se enfatiza la auto evaluación, y la motivación para actuar en base a los resultados de los diagnósticos obtenidos no viene dada por incentivos específicos, sino por los ya existentes como puedan ser la presión moral o contractual por parte del gobierno central o los ciudadanos para realizar un mejor trabajo. Sin embargo, esta no es la única opción. Por ejemplo, el caso de las Revisiones de Capacidad del Reino Unido presenta diferencias ya que es el gobierno central el que controla la evaluación, y un plan correctivo diseñado por la agencia es obligatorio.

Nuevamente, dada la naturaleza *sui generis* del sistema PMG, todo el sistema es controlado desde el centro del gobierno. En parte, Chile es capaz de mantener un sistema centralizado gracias al peso de su Ministerio de Hacienda, y en especial de la DIPRES. No obstante, si Chile quisiera que el objetivo de su sistema evolucionase en línea con los conceptos actuales de calidad en la OCDE, es decir, la satisfacción de los ciudadanos y la mejora continuada, sería necesario ceder, aunque sea sólo parcialmente, delegar parte del control a favor de las agencias y fomentar la autonomía de los gestores y directivos.

Como cualquier evolución importante, al incrementar el alcance e introducir nuevos mecanismos de mejora de la gestión, el avance en las fases III y IV trae aparejado algunos desafíos que deben ser adecuadamente considerados. Particularmente es necesario tener en cuenta aspectos de las opciones de experiencias internacionales exitosas, que si no son atendidas adecuadamente considerando las particularidades del caso chileno, pueden no generar los resultados esperados, desmotivando de este modo el proceso de evolución del PMG. El Cuadro V.1 incluye características puntuales de distintos sistemas para la mejora de la gestión empleados en países de la OCDE, los cuales deberían ponderarse para evaluar riesgos. Hay opciones, por ejemplo sistema de la European Foundation for Quality Management (EFQM)⁶⁷, que si bien han mostrado resultados satisfactorios al ser aplicados en países de la Unión Europea, y que dada su difusión, cuentan con apoyo internacional muy alto, presentan de todos modos niveles de complejidad de implementación considerados muy elevados.

Otro aspecto a considerar como riesgo es el tiempo necesario para su implementación. La certificación ISO:9001 o el EFQM presentan un horizonte de implementación lento, que debería ser adecuadamente evaluado, especialmente contrastando la conveniencia de elegir una opción que produzca resultados en forma más rápida. El nivel de apoyo internacional que se puede obtener es otro aspecto a considerar, que en el caso de una opción como el de Revisión de Capacidad de Inglaterra es bajo. Esto es aun más relevante si se considera que en esta situación se encuentra el PMG y que sería conveniente el acceso a apoyo internacional y la posibilidad de benchmarking en las próximas fases.

Por último, cabe considerar el grado de “libertad de gestión” que permite cada opción ya que esto representa un aspecto de clave del debate sobre la evolución del PMG. Los sistemas considerados, al orientarse a esquemas de excelencia de gestión que en cierta medida se basan en flexibilizar mecanismos de gestión, presentan elevados niveles de libertad de gestión. Sin embargo se puede considerar el matiz entre aquellos que presentan niveles de libertad de gestión medios y altos. Quizá modelos como el CAF o CMI, que permiten un elevado grado de libertad para los gerentes contrasten en mayor medida con el PMG, a diferencia de una opción intermedia en este aspecto.

⁶⁷ El sistema EFQM tiene como objetivo identificar las causas que producen resultados insatisfactorios, y corregirlas. Este sistema es la base del CAF. La mayor diferencia entre ambos estriba en el hecho de que el EFQM es más extenso y complejo, y normalmente se entiende como un estadio superior al CAF.

Tabla V.1: Características básicas de los sistemas

	Origen	Objetivo	Áreas	Auto evaluación	Complejidad	Implementación	Flexibilidad	Libertad gestión	Apoyo internacional	Nivel
ISO 9001	Sector privado	Ciudadanos	Requerimientos generales Responsabilidades de gestión Gestión de recursos Productos Medición, análisis y mejora	No	Muy alta	Lenta	Media	Media	Muy alto	Nacional Subnacional Ministerio Servicio/Institución
EFQM	Sector privado	Ciudadanos	Liderazgo Personas Estrategia y planificación Alianzas y recursos Procesos Resultados en personas Resultados en ciudadanos Resultados en sociedad Resultados clave/rendimiento	SI	Muy Alta	Lenta	Alta	Media	Muy alto	Nacional Subnacional Ministerio Servicio/Institución
CAF	Sector publico	Ciudadanos	Liderazgo Personas Estrategia y planificación Alianzas y recursos Procesos Resultados en personas Resultados en ciudadanos Resultados en sociedad Resultados clave/rendimiento	SI	Baja	Rápida	Muy alta	Alta	Muy alto	Nacional Subnacional Ministerio Servicio/Institución
CMI	Sector privado	Ciudadanos	Estrategia Cliente/ciudadano Procesos internos Financiación Aprendizaje y crecimiento RRHH	SI	Alta	Rápida	Alta	Alta	Medio	Nacional Subnacional Ministerio Servicio/Institución
Revisión de Capacidad UK	Sector Publico	Eficiencia	Liderazgo Estrategia Resultados	No	Media	Rápida	Media	Media	No	Nacional Subnacional Ministerio Servicio/Institución

Fuente: Elaboración propia.

A medida que los sistemas cumplen con las fases I y II, se propone avanzar en las fases III y IV, para lo cual es recomendable realizar las siguientes acciones:

a) Definir cuál de las alternativas de experiencias en mejora de la calidad de gestión internacional es la más conveniente para Chile y cuáles son los pasos necesarios para adaptarla a las necesidades particulares del país.

b) Definir cuáles aspectos del PMG han de ser modificados de modo que se preserven sus logros más importantes, pero que a su vez se proporcione el espacio necesario para avanzar en las etapas III y IV (por ejemplo modificar / incorporar indicadores en la MML con un enfoque orientado en mayor medida a resultados e impacto en usuarios finales.)

c) Como criterios generales para realizar estas definiciones se recomienda tener en cuenta:

- Análisis cuidadoso de las alternativas y avance gradual.
- Preservar en la medida de lo posible los logros del PMG, lo que implica evaluar las adaptaciones que requieren opciones existentes de sistemas de excelencia de la gestión.
- En relación a los dos puntos anteriores, se recomienda comenzar los cambios con Pruebas Piloto que incluyan a los Servicios más avanzados en la implementación del PMG.
- Otorgar inicialmente preferencia a opciones más simples, como por ejemplo el CAF, que a su vez sirven de punto de partida para avanzar hacia opciones más abarcativas pero también de implementación más compleja, como el EFQM u otras alternativas.

1.2 DEFINICIÓN DE LA CONTINUIDAD DE LOS SISTEMAS INCLUIDOS EN EL PMG

Actualmente, los 11 sistemas que incluye el PMG pueden ser separados en dos grandes grupos. En primer lugar se encuentran los sistemas de gestión, incluyendo Compras y Contrataciones y los tres del área de Recursos Humanos, así como los sistemas de actividades estratégicas, el Financiero – Contable, Planificación y Control de Gestión y Auditoría, y los sistemas de *front office*, como los sistemas de Atención a Usuarios y de E-Government, El segundo grupo son los sistemas de Gestión Territorial y Enfoque de Género, fundados en la implementación de políticas sobre dos aspectos que influyen en la gestión. Teniendo en cuenta estos dos grupos, con relación a la continuidad de los sistemas actuales del PMG se recomienda:

- Con respecto al grupo de sistemas básicos y de actividades estratégicas, que constituyen el eje central del PMG en su dinámica de funcionamiento actual, su permanencia y evolución dentro del PMG no presenta demasiadas dudas. Por el contrario, el PMG debería incluir a todos los sistemas de gestión “básicos”. Un ejemplo de tales sistemas básicos, que no se encuentra contemplado en la actualidad, es el de Administración de Bienes Físicos del Estado. Considerando el alcance y forma de funcionamiento del PMG, este programa sería un instrumento muy adecuado para promover una gestión eficiente de los activos físicos públicos.
- Seguidamente se encuentran los Sistemas de Atención a Usuarios y de Gobierno Electrónico, los cuales se alinean con las tendencias más modernas en materia de sistemas de gestión y contienen un gran componente de desarrollo de las Tecnologías de Información (TI). En este caso *se recomienda avanzar en la incorporación con mayor profundidad de sistemas de gobierno electrónico al PMG, lo cual se encuentra en línea con la lógica de las fases III y IV (en línea con las tendencias de gestión más modernas). Asimismo, progresivamente, el PMG debe orientarse a abarcar en mayor*

medida la evaluación de la satisfacción del cliente, mediante un mayor peso del Sistema de Atención a Usuarios.

- Por último respecto a los sistemas de Gestión Territorial y Enfoque de Género, teniendo en cuenta que ambos constituyen sistemas de implementación de políticas transversales en la gestión, *ambos sistemas deben ser incorporados dentro de la certificación de procesos que aseguran la calidad del producto (fase III), de manera que tanto Gestión Territorial como Enfoque de Género se vuelvan parte de los atributos a considerar en tales procesos.* Adicionalmente, el avance de los dos sistemas en cuestión merece un análisis separado.
- *Gestión Territorial:* si bien se puede concebir la lógica territorial como un componente relevante para la gestión, para el avance del PMG en este sistema, aun resultan necesarias definiciones básicas con respecto a las funciones, responsabilidades y los recursos que administraran en forma directa los gobiernos subnacionales. A modo de ejemplo, aún esta pendiente revisar las responsabilidades de los gobiernos regionales en la definición de los programas de desarrollo que se implementan en su territorio por parte de servicios centralizados. Por lo tanto, *se recomienda mantener el sistema de Gestión Territorial en el PMG pero esperar definiciones previas por parte del Gobierno sobre aspectos relacionados con la descentralización, para definir el avance de este sistema en la nueva fases del PMG.*
- *Enfoque de Género:* se destaca que la incorporación de la política de género en un sistema como el PMG constituye una innovación con pocos casos comparables a nivel internacional. Esto agrega un matiz de interés adicional al PMG, a lo que se suma que, dada la novedad de este tipo de sistema, las alternativas de avance en el futuro resultan claramente abiertas. De este modo, *se recomienda mantener el Sistema procurando proteger los avances realizados y definir nuevas etapas en las fases III y IV que lleven a la madurez del sistema.*

1.3 LIMITACIONES ACTUALES DEL PMG Y SU TRATAMIENTO EN LAS FASES III Y IV

El análisis realizado a lo largo del documento ha llevado a la identificación de puntos a mejorar en el Programa Marco y, sobre todo, de los desafíos que representan las fases III y IV del PMG. Unos y otros han sido respaldados por suficiente evidencia como para justificar la atención de los directivos del PMG, así la evidencia disponible sólo permita formularlos como hipótesis o como posibles riesgos.

Los principales problemas identificados se relacionan, en forma esquemática, con los siguientes aspectos, que en muchos casos se retroalimentan entre sí:

Hipótesis de rigidez en el diseño y la implementación: Esto surge especialmente al considerar (i) la heterogeneidad de los sistemas incluidos en el PMG y la relativa estandarización de etapas para ellos; (ii) las diferencias entre los productos (y, por consiguiente, en su forma de gestión) de los distintos servicios en los que se implementa el programa, y (iii) el grado desigual de capacidad para cumplir con el diseño del Programa Marco, como puede ocurrir con la capacidad relativamente menor de algunas gobernaciones, o diferencias entre servicios concentrados y desconcentrados. Esto ocurre en contraste con una estructura de implementación que, si bien contiene algunas flexibilidades hacia su interior, resulta esencialmente común en sus características básicas.

Riesgo de cumplimiento formal de los requerimientos del PMG: Como se analizó en el capítulo II la acumulación de Requerimientos Técnicos para validar las etapas del PMG a medida que los servicios avanzan, sumado a la variación de las capacidades de las distintas

Redes de Expertos y la posibilidad de comportamiento conocido como “gaming”, puede generar la posibilidad de observar un cumplimiento predominantemente formal de los requerimientos técnicos, en especial en ciertas áreas del programa, como por ejemplo recursos humanos.

Limitaciones en el compromiso institucional: Relacionado con el cumplimiento formal de las pautas del PMG para ciertos sistemas, surge la hipótesis de falta de –o cuando menos de debilidad en algunos casos, de conocimiento acabado de los objetivos del Programa e insuficientes incentivos para un mayor involucramiento de los jefes de servicio. Esto puede disminuir el efecto real del PMG en la mejora de la gestión.

El PMG podría estar implicando una elevada Carga de Trabajo adicional para los actores involucrados: Si así fuere, su costo de oportunidad podría estar limitando acciones que le agregarían valor al PMG, como pudieran ser las definiciones y la evaluación del programa en un nivel estratégico y una mejor comunicación con los servicios en relación al PMG.

En gran medida, la solución a estas posibles limitaciones del PMG debería ser considerada al discutir los avances del Programa en sus fases III y IV. Cabe señalar que en este caso la discusión debe superar la lógica de las particularidades de cada sistema, teniendo en cuenta que las etapas III y IV constituyen un modelo cuyas definiciones no se centran en la lógica de sistemas individuales, sino que abarcan la calidad de gestión como concepto transversal.

Los lineamientos preliminares mediante las cuales se está pensando avanzar en las fases III y IV requerirán de mayores niveles de flexibilidad, por lo tanto problemas relativos a los tres tipos de rigidez citados más deberían verse atenuados. Conviene refrescar aquí cuáles son esos tres tipos de rigidez los cuales, como ya se anotó, no desdican sino que conviven con la flexibilidad que ofrece el PMG para que los servicios seleccionen etapas y metas a comprometer y otorguen ponderación individual a esas metas.

En la actualidad el PMG presenta ciertos niveles de rigidez en tres dimensiones. En primer lugar, los sistemas que componen el programa están determinados en 11, y el acceso al incentivo salarial solo se asocia al cumplimiento de estos sistemas. En segundo lugar, como fue señalado, el PMG tiene un diseño homogéneo para sistemas heterogéneos, situación que impone ciertas restricciones a sistemas mas relacionados con actividades de *front office* que con sistemas básicos de gestión, o de *back office*. En tercer lugar, el esquema de validación de cada etapa mediante la presentación acumulativa de Requisitos Técnicos a ser validados por la Red de Expertos también genera un cierto nivel de rigidez del programa, a pesar de las flexibilidades con las que cuentan los Servicios para implementar el programa.

En un esquema de mejoramiento de los procesos productivos de los servicios como el previsto para la Fase III del PMG, el diseño de cada etapa necesariamente será más amplio, y cada servicio seleccionará las opciones para mejorar sus procesos productivos centrales. Por otra parte, las limitaciones relacionadas con el compromiso institucional de los funcionarios en general y del Jefe de Servicio en particular, y el consiguiente riesgo de cumplimiento meramente formal también pueden ser controlados grandemente mediante un diseño adecuado de las fases posteriores. El enfoque cada vez mayor en los resultados y los usuarios finales, y una mayor flexibilidad para la definición de objetivos implica una mayor relevancia de los procesos productivos centrales de los servicios en el PMG, situación que en principio deberá generar mayor compromiso institucional y una mejor percepción de los beneficios del programa. Todo ello estará conforme con la teoría de la calidad de la función pública, la cual reposa sobre la premisa de otorgar mayor libertad a los gerentes públicos, que se materializa en la suscripción de cuasi-contratos de resultados entre las autoridades políticas y los gerentes públicos, en un marco de cumplimiento de las reglas y normas del aparato público.

Sin embargo, a pesar que las fases III y IV del PMG deberían reducir las limitaciones señaladas, también es necesario considerar mejoras al Programa Marco, tanto del Marco Básico como el Marco Avanzado. Las medidas de mejoramiento del actual Programa Marco resultan especialmente pertinentes si se considera que se requerirá de un período de planeación y diseño para poner en marcha las nuevas fases, contemplando los requerimientos de las definiciones básicas de estas, su diseño y las pruebas necesarias para su implementación.

De los 11 sistemas del Programa Marco Básico, en la actualidad el Programa Marco Avanzado no cubrirá en principio a dos de ellos --Gestión Territorial y Enfoque de Género-- debido a sus características particulares. A su vez, no se tiene previsto implementar los procesos de certificación bajo normas ISO 9001:2000 en Gobernaciones e Intendencias, considerando que la relación entre sus capacidades técnicas y el beneficio para la institución respecto del costo de implementación no hace recomendable iniciar estas acciones. Si bien esta primera diferenciación entre las distintas capacidades de los servicios públicos muestra flexibilidad en la implementación del PMG, es necesario profundizar este enfoque para las próximas fases. En esta línea, un aspecto a definir en el PMG es su nivel de desarrollo en los servicios desconcentrados. Y esta definición no sólo cubre al Programa Marco Avanzado, sino también debe cubrir al Programa Marco Básico. Como fuera señalado en el Capítulo sobre el Diseño del PMG, los servicios desconcentrados parecen tener necesidades específicas de fortalecimiento de gestión. También en el capítulo de Resultados se encontró que ciertas características de los servicios, como su carácter de servicio centralizado o desconcentrado, tiene influencia en los resultados del PMG. Por lo tanto, considerando las diferencias en las capacidades institucionales y funciones de los servicios desconcentrados, en especial las relativas a Intendencias y Gobernaciones, sería recomendable adecuar el PMG a las necesidades de gestión y las posibilidades propias de las entidades y las particularidades de los sistemas. Por ejemplo, implementando en forma explícita un Marco Básico y un Marco Avanzado de acuerdo con el carácter de concentrado / desconcentrado de los servicios.

Por otra parte, al considerar el diseño de la Fase III, “Sistema de Gestión de Calidad”, es recomendable plantear alternativas diferentes para incrementar la productividad de los procesos centrales de producción de las entidades. En este punto, un parámetro diferenciador que puede utilizarse es la naturaleza del bien público que brinda el servicio, de acuerdo con la clásica clasificación de las finanzas públicas en bienes puros, bienes mixtos o preferentes y bienes privados. En el caso de bienes públicos puros, como por ejemplo las relaciones diplomáticas, la exclusión en la prestación es imposible, puesto que no se puede identificar en forma individual al usuario final. En este tipo de servicio, la certificación de procesos de producción no sería recomendable, ya que su relación costo beneficio no sería adecuada.

Para el caso servicios que producen bienes públicos mixtos, donde es posible establecer el principio de exclusión, como por ejemplo el otorgamiento de becas escolares individuales, implementar un proceso de certificación de normas ISO 9001:2000 tiene sentido, ya que sería posible incrementar por esta vía su productividad y mejorar la prestación de los bienes y servicios que estas entidades producen. En el proceso de implementación de un “Sistema de Gestión de Calidad” en este tipo de servicios la interrelación con el sistema de planificación del Programa Marco Básico del PMG es central.

Por último, con respecto al problema de compromiso, señalado desde la descripción y análisis del diseño del PMG en el Capítulo II, y por los resultados y el análisis de los mismos en el Capítulo IV, este aspecto debería ser central en el diseño de las fases III y IV del PMG. Mientras se desarrollan estas nuevas fases, la ampliación de los procesos de certificación del Marco Avanzado puede generar hasta cierto punto una mayor participación de los Jefes de Servicio. También es posible aplicar otros estímulos, específicamente dirigidos a la alta dirección, para conseguir su mayor apropiación del PMG. En este sentido, el Sistema de Alta Dirección Pública, ofrece oportunidades para ligar los nuevos estímulos de comportamiento que

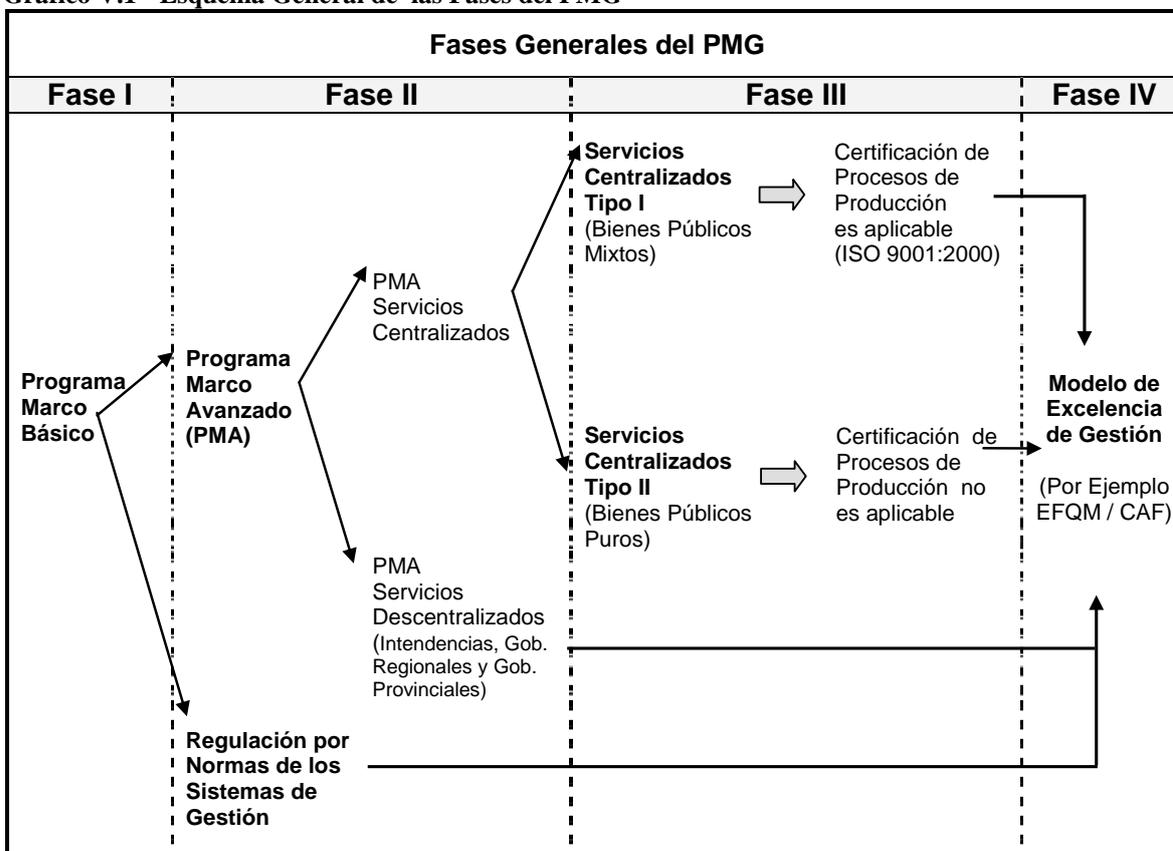
Chile brinda al personal directivo de los servicios, con un mayor compromiso real de esta importante capa burocrática para con el PMG.

En resumen, se recomienda:

- Adecuar el PMG a las necesidades de gestión y las posibilidades propias de las entidades y las particularidades de los sistemas. Por ejemplo, implementando en forma explícita un Marco Básico y un Marco Avanzado de acuerdo con el carácter de concentrado / desconcentrado de los servicios. Asimismo, profundizar las etapas y los requerimientos para sintonizarlos con las características propias del sistema de atención a clientes, usuarios, beneficiarios. Y extender a todos los sistemas el supuesto de que el cumplimiento de una etapa superior implica el cumplimiento de los requisitos de las etapas previas, y por lo tanto debe minimizarse la solicitud de evidencias
- Diferenciar los bienes que producen los organismos (puros, mixtos o preferentes) como criterio para las definiciones de certificación de la Fase III, considerando que ciertos servicios deberían certificar sus procesos de gestión y de producción, mientras que otros servicios solo deferirán certificar sus procesos de gestión.
- Avanzar en flexibilizar el diseño del PMG para Gobernaciones e Intendencias de modo que éstas sean cubiertas por un solo PMG.
- Impulsar un mayor involucramiento de las autoridades de nivel gerencial. Analizar opciones para usar el Programa de Alta Dirección en coordinación con el PMG.

Como es posible observar en forma esquemática, en el Gráfico V.1, las distintas alternativas para mejorar la gestión deben confluir en un modelo de excelencia de gestión, el cual debe ser uniforme en su núcleo central, y adaptable en sus capas particulares.

Gráfico V.1 - Esquema General de las Fases del PMG



Fuente: Elaboración propia

1.4 FORTALECIMIENTO DEL VÍNCULO ENTRE EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y EL CICLO PRESUPUESTARIO

Como ya fuera señalado en el Capítulo I, Descripción del PMG y en el Capítulo II Análisis del Diseño del PMG, este programa es parte integrante de un conjunto más amplio de instrumentos del sistema de control de gestión de la DIPRES, sistema que se encuentra en estrecha relación con el ciclo presupuestario. De esta forma, las Definiciones Estratégicas, los Indicadores de Desempeño, el Balance de Gestión Integral, el Programa de Evaluación, el Formato Estándar de Presentación de Programas y el PMG, en especial su Sistema de Planificación y Control de Gestión, tienen una estrecha relación con las distintas etapas del ciclo presupuestario.

La conjunción del funcionamiento de una gestión del gasto en un marco de solvencia fiscal intertemporal, mediante la adopción de la Regla de Balance Estructural, y administrado bajo un Sistema Integrado de Administración Financiera, denominado SIGFE, con un elevado nivel de desarrollo de los instrumentos del Sistema de Control de Gestión antes señalados ubican a Chile entre los países más avanzados en la región en estos aspectos. En la actualidad no parece existir un país en América Latina que este buscando una conexión tan estrecha entre indicadores de desempeño y las decisiones presupuestarias. Esta situación ha permitido generar bases sólidas para fortalecer el vínculo entre el proceso de planificación y el proceso presupuestario por lo menos desde el inicio de la presente década. Sin embargo, este proceso necesita continuar avanzando.

Considerando que la dirección de los sistemas de planificación y control de gestión y del sistema presupuestario del PMG se encuentra bajo jurisdicción de la DIPRES, se presenta un contexto muy favorable para continuar fortaleciendo la coordinación de ambos sistemas bajo una visión única y coordinada en el marco del programa. De esta forma, sin descuidar los avances realizados en cada uno de estos sistemas, se recomienda avanzar en las acciones señaladas a continuación en marco del diseño de las próximas fases del programa:

- Iniciar un proceso de compatibilización entre los conceptos y categorías utilizadas por el Sistema de Planificación y Control del PMG y las clasificaciones presupuestarias utilizadas en la Ley de Presupuestos y por el Sistema Integrado de Administración Financiera – SIGFE. Este permitiría una relación más estrecha entre los productos del sistema de planificación del PMG, en especial respecto a los Indicadores de Desempeño y los Centros de Responsabilidad, y la estructura presupuestaria utilizada para la gestión de los fondos en los Servicios, denominada área transaccional.
- Esta mayor integración conceptual entre el sistema de planificación del PMG, y las categorías presupuestarias, no implica necesariamente modificar la estructura de la Ley de Presupuestos. Puede utilizarse un camino alternativo mediante la implementación de un Catálogo de Control de Gestión en el SIGFE para las etapas de formulación y ejecución presupuestaria, o incorporar un atributo a los catálogos existentes, que refleje esta interrelación conceptual entre las categorías del sistema de planificación y control de gestión y las asignaciones financieras de la Ley de Presupuestos.
- Si bien este proceso podría cubrir a la totalidad del gasto público del Gobierno Central, se recomienda aplicar en forma general una revisión de la estructura programática de la Ley de Presupuestos, con el fin de fortalecer la relación entre las actividades productivas y la estructura organizativa en el plano presupuestario, pero realizando una selección de programas presupuestarios para los cuales sería de mayor utilidad aplicar las interrelaciones entre el sistema de planificación y control de gestión y las asignaciones presupuestarias.
- En este sentido, y en línea con la recomendación anterior, se sugiere iniciar este proceso en aquellos programas presupuestarios que brinden bienes públicos mixtos o preferentes, situación que facilita y permite establecer con mayor claridad una relación unívoca entre asignaciones financieras e indicadores de niveles de producción. Esta situación a su vez podría beneficiar el funcionamiento del programa de evaluaciones de la DIPRES.

2. Recomendaciones específicas

2.1 LOS ACTORES Y SUS FUNCIONES

Uno de los caminos principales mediante los cuales se puede mejorar el funcionamiento actual del PMG es realizando algunas acciones relacionadas con el rol y las actividades de los actores involucrados directa e indirectamente con el Programa.

- La primera recomendación general que surge sobre los actores es la necesidad de fortalecer las actividades de capacitación y difusión a los funcionarios de los **Servicios**.

Con respecto a los actores encargados de la administración del PMG se recomienda:

- **Comité Triministerial:** fortalecer mediante actividades periódicas la visión estratégica del Comité Triministerial procurando que este cuente con suficiente información sobre las alternativas y experiencias existentes en materia de sistemas de mejora de la gestión más modernas y los insumos que de ellas se puedan obtener para contribuir formular las decisiones estratégicas señaladas. Esto resulta de particular relevancia en el contexto actual del PMG en el que comienza la definición del camino que debe seguir el programa y los lineamientos de las fases III y IV.
- **Red de Expertos:** Un problema que involucra a la Red de Expertos se relaciona con la confiabilidad de la información provista para el cumplimiento de los requisitos de los sistemas, especialmente en ciertos sistemas como Capacitación y Planificación, considerando las dificultades para procesar los volúmenes significativos de información que esto significa. En este sentido se sugiere fortalecer el vínculo entre la Red de Expertos y el CAIGG para la supervisión de la información que sirve para evaluar los avances del PMG.
- **Secretaría Técnica.** Dadas la cantidad de funciones concentradas en la División de Control de la Gestión Pública de la DIPRES, que cuenta con una Jefa de División, una gerente (Jefa del Departamento de Control de Gestión) del PMG especialista en gestión, ocho profesionales/analistas y un asistente administrativo, la cantidad de funciones que se agrupan bajo esta división hace tenga una carga de trabajo significativa que reduce el espacio de tiempo para considerar con mayor profundidad los aspectos cualitativos del Programa, especialmente para la relación con los servicios desde una perspectiva de analizar la marcha del mismo. Por esta razón, se recomienda continuar fortaleciendo la capacidad analítica y de planeación del Programa en la Secretaría Técnica, al tiempo que se mantiene su eficacia operativa.
- En el mismo sentido, y especialmente, para la tercera y cuarta fase del PMG convendría crear un mecanismo consultivo con las direcciones de los Servicios, especialmente de los más avanzados en materia de gestión. También con las direcciones de los Servicios desconcentrados.
- Por último, debería considerarse el diseño e implementación de un proceso de revisión estratégico del programa en forma periódica, más allá de los controles específicos sobre los procesos que se realicen.
- **Usuarios Finales:** Al avanzar en las etapas III y IV, los usuarios finales de los bienes y servicios provistos se constituyen cada vez más como actores centrales del PMG. Esto significará modificar aspectos de la MML para que sus indicadores incluyan a este tipo de usuario, aspecto sobre el cual se amplía a continuación.

2.2 LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML)

De acuerdo con lo mencionado en el capítulo II en relación al diseño de la MML, las recomendaciones son las siguientes:

- En cuanto al *Fin*⁶⁸: precisar beneficiarios finales, lo cual resulta especialmente importante con la iniciación de las fases tres y cuatro del PMG. Con la entrada en vigencia de la tercera fase se hará aún más urgente la necesidad de contar con indicadores y mediciones que permitan observar directamente la relación entre el desempeño de las instituciones públicas y el mejoramiento de los sistemas y los procedimientos respaldados por el PMG. Para ello habrá que avanzar en la construcción gradual de mejores indicadores de eficacia y de impacto del PMG en el conjunto de las instituciones públicas chilenas. Los indicadores deberán agregar valor y permitir identificar alertas para la toma de decisiones.
- En cuanto al *Propósito*: Se podrá mantener el carácter de múltiples políticas contenidas en un solo propósito, siempre y cuando estas se jerarquicen o de otra manera se ordenen. Esta jerarquía podría cambiar de acuerdo al contexto. Por ejemplo, podría existir mayor énfasis en los aspectos fiscales durante períodos de recesión, pero cambiar a un mayor énfasis en aspectos asociados a modernización del Estado durante períodos de crecimiento de la economía.
- La MML deberá ser *autocontenida*. Su lógica horizontal ha de fortalecerse en los niveles de componentes y actividades y sus supuestos deberán ser formulados de manera explícita, ya que al inicio de esta evaluación la MML no contaba con supuestos en su estructura. Las conclusiones que se tengan de cada componente deberán ser fundamentadas y definitivas, para lo cual se requiere agregar un número de mediciones importantes que permiten tener más datos para analizar si el componente alcanzó su objetivo. También será necesario mejorar los indicadores, de manera que lleven a la medición directa de los objetivos de cada componente y no sólo de la producción de los mismos.

2.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS POR ÁREA

De acuerdo con el análisis realizado en los capítulos precedentes, a continuación se presentan recomendaciones específicas para las distintas áreas que componen el PMG. Como se señaló en capítulos anteriores, el Marco Básico y el Marco Avanzado del PMG presentan lineamientos comunes para todos los sistemas. Las definiciones de ambos marcos respecto a los sistemas específicos giran en torno a dos aspectos. Uno es la pertinencia de que cada sistema esté incluido en el PMG y específicamente en el Marco Básico y en el Marco Avanzado. Esto fue tratado en las recomendaciones generales del presente capítulo. El otro aspecto se relaciona con la pertinencia del número de etapas que cada sistema tiene en el MB y el MA y los requisitos técnicos de las mismas. Las recomendaciones a continuación consideran este aspecto en los casos que se considera pertinente. Cuando no se presentan recomendaciones relacionadas con el número y contenido de las etapas, es porque no se detectan problemas con las mismas.

⁶⁸ Común al Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado

Área	Recomendaciones
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar la aplicación de la Norma de la OIT, como suplemento a la norma de la certificación ISO 9001:2000 para Higiene-Seguridad - Para el Sistema de Capacitación, es importante ampliar y generalizar la aplicación incipiente de medidas para medir el impacto de la transferencia de conocimiento que se realiza mediante las actividades de capacitación y su relevancia para las tareas que desarrolla el funcionario que recibió dicha capacitación.
Calidad de Atención a Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Incluir Indicadores de resultados:</i> En ésta área son indispensables los indicadores de impacto efectivo en la atención al usuario y no solamente de fortalecimiento de la capacidad del servicio para brindar dicha atención. - <i>Fortalecer vínculos entre Sistemas (SIAC y Gobierno Electrónico).</i> Del mismo modo que las herramientas de gobierno electrónico pueden combinarse con las de las SIAC, los dos sistemas del PMG pueden integrar sus esfuerzos para recibir la retroalimentación de sus beneficiarios finales. - <i>Estructuración de las áreas y sistemas de una manera flexible/Retroalimentación externa.</i> Mientras que sistemas básicos (administración financiera, compras y contrataciones) por definición deben contar con normativas detalladas (la mayoría con fuerza legal), los de atención al cliente o gobierno electrónico pueden manejarse con mayor flexibilidad con el fin de satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos. De esta forma, en relación al sistema de Gobierno Electrónico es necesario fortalecer el enfoque de construir el sistema de “afuera hacia adentro”, buscando medir su impacto por la satisfacción final del ciudadano. Una vez más, esta recomendación será aún más pertinente –y también más factible— con la introducción de las fases tercera y cuarta del PMG. - <i>Fortalecer integración vertical y horizontal.</i> Como marco en el que implementar medidas que flexibilicen la estructura de las áreas de calidad de atención a usuarios debería considerarse el requisito de que los sistemas sean a su vez integrables (que permitan su conexión con otros sistemas) e interoperables (que permitan recopilar y centralizar los datos obtenidos por los mismos)
Planificación, Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Utilización de la información.</i> Es necesario crear mecanismos para incentivar a los servicios a utilizar la información del PMG de manera sistemática. Nuevamente, y de acuerdo a lo señalado hasta aquí, el fortalecimiento del vínculo entre el sistema de planificación y el Presupuesto, constituye la principal acción para incrementar los incentivos para la utilización de la información del sistema.
Gestión Territorial Integrada	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar el enfoque que permita una mayor coordinación en las actividades relativas al desarrollo regional entre los gobiernos regionales y los servicios centralizados en al menos tres dimensiones: i) incorporación de los objetivos prioritarios de los gobiernos regionales en las actividades definidas por los servicios centralizados, ii) definición de los medios de acción considerando los objetivos prioritarios de los gobiernos regionales, y iii) determinación de las prioridades de financiación en base a los objetivos prioritarios antes señalados.
Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez concluido este proceso de modernización con la implantación del SIGFE y Chilecompras, es necesario revisar el funcionamiento y alcance de esta área: - En el sistema de administración financiero-contable resulta necesario revisar los RT de las etapas II a IV, considerando que parte de esta información es generada en forma automática por el sistema SIGFE. A su vez la etapa V y VI que contemplaban la implementación de la plataforma SIGFE deberían ser rediseñadas considerando que este proceso se encuentra prácticamente culminado.
Enfoque de género ⁶⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzar hacia la maduración del sistema, mediante cambios en su diseño para asegurar la profundización proceso de incorporación del enfoque de género. Algunos lineamientos: (i) <i>Reforzar los factores que explican los buenos resultados.</i> Estos factores son: (i) la participación del encargado del sistema en los procesos de toma de decisiones internos al servicio; (ii) el diseño de metas e implementación del sistema de forma participativa; y (iii) y la alta capacidad operacional del servicio. - <i>Recomendaciones sobre la implementación del sistema de género del PMG:</i> (i) la promoción de directrices sectoriales y mesas de género a aquellos servicios con más dificultades para integrar el enfoque

⁶⁹ El análisis detallado del diseño y gestión del sistema enfoque de género se encuentra en el Anexo específico que analiza en detalle este sistema.

	<p>de género en profundidad, en particular los servicios desconcentrados (ii) adoptar esquema flexible de monitoreo para aquellos servicios que estén más avanzados en su proceso de integrar género. Para evitar que los RT del PMG se conviertan en un limitante para la acción de los servicios (iii) una implementación participativa y en la que los responsables del sistema estén integrados al proceso de toma de decisiones del servicio (iv) El <i>rol de la red</i> de expertos debería evolucionar desde brindar asistencia técnica directamente a los servicios hacia actuar <i>como facilitador</i> de la misma y llevar a cabo una estrategia de comunicación sobre el sistema de género dirigida a jefes de servicio (v) establecer mecanismos de coordinación intra-sectorial para mejorar la contribución del PMG a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres en Chile. Mientras que el impacto de un servicio de manera aislada en la reducción de las desigualdades puede ser limitado, la acción coordinada de varios servicios puede tener un impacto importante. Esto es especialmente relevante en el caso de los servicios pequeños.</p>
--	---

Teniendo en cuenta las recomendaciones realizadas, el capítulo final del informe, a continuación, describe algunos de los aspectos del PMG cuya profundización constituye la agenda pendiente para definir los próximos pasos del Programa.

CAPITULO VI. AGENDA PENDIENTE

Como cierre del presente informe de evaluación, este capítulo identifica aspectos del PMG sobre los cuales será conveniente profundizar en un futuro cercano, una vez el Gobierno haya tomado decisiones estratégicas sobre los próximos desarrollos del PMG, según se propone en el capítulo de conclusiones y recomendaciones. Son aspectos que han sido mencionados a lo largo de informe. Sin embargo, ya sea porque algunos de ellos escapan del alcance de la evaluación realizada, o porque su profundización depende de decisiones previas del Gobierno, los mismos son considerados como agenda pendiente y se describen a continuación.

1. Profundización del Análisis del Incentivo Salarial

El incentivo salarial constituye uno de los pilares para el funcionamiento del PMG, estrechamente ligado con el cumplimiento de los componentes del programa en los Servicios en los que se ha implementado. Sin embargo, a lo largo del informe, y particularmente en el Capítulo II en que se hizo referencia a su diseño, y en el Capítulo IV en el que se presentó la percepción de los funcionarios sobre el mismo, se identificaron problemas del PMG relacionados directamente con la modalidad del incentivo. Entre ellos se encontraba, por un lado, que en muchos casos el incentivo es el aspecto más conocido del PMG, e incluso considerado el aspecto central, en contraste con un menor conocimiento de las demás características del programa, incluyendo sus objetivos de modernización de la administración y de fortalecimiento del control de gestión. Esto limita el alcance real del PMG, al reducir su percepción a sólo uno de sus componentes, el cual es principalmente una palanca para mejorar los sistemas de manejo del sector público y alcanzar el objetivo final de mejoramiento de la calidad de los servicios. Por otro lado, relacionado con lo anterior, existe la percepción de que el incentivo es un instrumento predominantemente formal. Esta percepción es confirmada en la práctica, observándose que la relación que existe entre el desempeño y el acceso al incentivo resulta difusa, teniendo en cuenta que el 80% de los funcionarios logra el 100% del incentivo y la mayoría del 20% restante logra el incentivo parcial.

2. Evaluación más Profunda del Proceso de Certificación Incluido en el Marco Avanzado del PMG

A lo largo del informe se describieron en detalle las etapas y los requerimientos generales para la certificación de los sistemas mediante la norma ISO dentro del Marco Avanzado. Sin embargo, dado que en la mayoría de los casos los Servicios que han accedido a esta fase se encuentran en etapas iniciales, no ha sido posible realizar una evaluación de mayor profundidad de los resultados obtenidos de este proceso. A medida que un mayor número de entidades accedan al Marco Avanzado y transiten sus etapas, será posible y necesario realizar este tipo de evaluación.

3. Definiciones sobre Descentralización y el Rol del Sistema de Gestión Territorial

Al evaluar la continuidad del sistema de Gestión Territorial en el PMG en sus fases más avanzadas, se concluyó que para atender esta cuestión es necesario que en primer lugar existan

mayores definiciones sobre el proceso de descentralización al que se apunta para la administración pública chilena y, particularmente sobre la distribución de responsabilidades en el diseño e implementación de políticas públicas y sus relaciones de coordinación con el nivel nacional y con los municipios. Esta definición es muy relevante no sólo para el sistema mencionado, sino para la dinámica de gestión de la administración pública y por ende para el futuro del PMG.

4. Definiciones Estratégicas para la Fase III y Fase IV del PMG

Este informe pone de presente que el PMG se encuentra en un punto de encrucijada. Luego de varios años desde su implementación original, y perceptibles logros en cuanto a la implantación de sistemas comunes de gestión que han sido mejorados paulatinamente, si bien varios aspectos del mismo aun pueden ser mejorados, se percibe que el cambio de fondo que el programa necesita se relaciona con su enfoque central sobre la noción de mejora de la gestión. Por ello, retomando lo que se señaló en el Capítulo V al presentar las recomendaciones generales, para finalizar este informe, cabe volver sobre el tema concreto de las definiciones estratégicas pendientes del PMG, para decidir su evolución en los próximos años.

Por una parte, se han considerado brevemente algunos modelos de experiencias internacionales, en la búsqueda de elementos que puedan ser de utilidad para la formulación de estas definiciones estratégicas. Pero la opción por uno cualquiera de estos modelos, o por uno nuevo más ajustado a la institucionalidad chilena y al punto de desarrollo de su administración, requiere inevitablemente de una decisión previa sobre el grado de atención a la satisfacción del usuario final de los servicios y sobre el grado de autonomía de gestión que el país está en capacidad de dar a aquellos servicios que han recorrido las fases I y II del PMG.

Será necesario profundizar sobre el alcance del PMG esperado en el futuro y lo que esto implica en materia de desafíos de diseño y de gestión y de cambios en la matriz de marco lógico del Programa. El informe de evaluación señaló en varias ocasiones los importantes logros que ha conseguido el PMG como programa de mejora de la gestión. Una vez alcanzados estos logros, el Gobierno está abocado a considerar una etapa más avanzada de mejora de la gestión pública, basada en la calidad y la excelencia. Esa nueva etapa, propuesta en el capítulo V del informe, está llamada a superar las limitaciones que el programa presenta en la actualidad en materia de necesidades particulares de gestión, de apertura a la creatividad gerencial y de focalización de los servicios en la demanda y la satisfacción de los usuarios finales.

La concepción que finalmente se defina para las subsiguientes etapas del PMG acarrearán seguramente cambios en los actores y sus roles, en las modalidades de implementación y en los tipos de indicadores de gestión y resultados del PMG. Estas actividades deberán ser emprendidas en forma gradual, con un análisis cuidadoso de las alternativas, comenzando con pruebas piloto y opciones simples que permitan posterior adaptación.

BLOGRAFÍA CONSULTADA ⁷⁰

“La Agenda Pro Participación Ciudadana” en Participemos. CI-Mejor con Participación, Año 1, No. 2, 15 al 31 de Junio de 2007, Santiago Chile.

Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, SERNAM, 2007, Integrar la perspectiva de género en las políticas públicas en Chile, Diagnóstico de Género de Chile. SERNAM: Santiago de Chile.

Barros G., Marcelo 2001, “Performance Audit Argument: a Public Management Policy Analysis about Supreme Audit Institutions Role”, documento presentado en el XV Concurso de Ensayos y Monografías sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública: “Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental”, CLAD, Caracas.

Barzelay, Michael, 1998, “La reforma de la administración pública: un enfoque de políticas (con referencias a los países de la OCDE)”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 10, Caracas, febrero.

Barzelay, Michael, 2001, “La nueva gerencia pública: un ensayo para estudiosos latinoamericanos (y otros)”, en Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 9, Caracas, febrero.

Behn, Robert D., 2003, “Why Measure Performance? Different Purposes Requier Different Measures”, en Public Administration Review, Vol. 63 N° 5, Washington, September- October.

Bonnefoy, Juan Cristóbal y Armijo, M. (2005), Indicadores de desempeño en el sector público, Santiago, ILPES, CEPAL (Serie Manuales, N° 45).

Bresser Pereira, Luiz C. 2001, “Reforma de la Nueva Gestión Pública: ahora en la agenda de América Latina, sin embargo ...”, en International Journal of Political Studies, N° 3, Oxford, September.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, 2000, “El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000. Santiago de Chile. DIPRES, 2002, Documento Técnico del PMG. En URL:

http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/documento_tecnico_pmg_2002.html

Cunill Grau, Nuria y Ospina Bozzi, Sonia (eds.) 2003, Evaluación de Resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas”, Caracas, CLAD; AECI/MAP/FIIAPP.

DIPRES. División de Control de Gestión, 2004, “Cobertura del Programa de Evaluación. Indicador Porcentaje del presupuesto evaluado en relación al presupuesto evaluable”. Santiago de Chile.

⁷⁰ La presente bibliografía incluye un listado preliminar del material consultado que no contiene la totalidad de los documentos utilizados para el presente estudio. En la presentación final del documento se integrará toda la bibliografía que ha sido utilizada, desglosándola a su vez como bibliografía general y específica. El Equipo pide disculpas por la falta de algunos datos en la bibliografía presentada, los mismos serán recabados para su presentación oficial.

DIPRES. División de Control de Gestión, 2004, “Efectos y Usos de las Evaluaciones de Programas en los Servicios Públicos”. Resumen Ejecutivo. Santiago de Chile.

DIPRES. División de Control de Gestión, 2004, “Estadísticas Seguimiento Compromisos Programas Evaluados, 1999-2002 (Documento de Trabajo)”. Santiago de Chile.

Elisabeth Dearing, Patrick Staes, Thomas Prorok. 2006, “CAF works - better service for the citizens by using CAF”. European Institute of Public Administration

Elke Löffler, 2001, “Defining Quality in Public Administration”. Bristol Business School.

Estudio Evaluación Externa de la Aplicación del Sistema de Gestión Territorial del Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública, PMG-GTI. Informe Final. Petquinta S. A. Consultora Técnica. Junio 2007. Santiago-Chile

Goetz, A. M., 1995, The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda. Geneva: UNRISD.

Goetz, A. M., 2004, Advocacy Administration in the Context of Economic and Political Liberalization, in Division for the Advancement of Women, The Role of National Mechanisms in Promoting Gender Equality and the Empowerment of Women: Achievements, Gaps and Challenges, 29 November 2004- 2 December 2004, Rome.

Guía Metodológica 2006, Sistema de Gobierno Electrónico, Programa de Mejoramiento de Gestión, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Guía Metodológica 2006, Sistema de Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias, Ministerio Secretaría General de Gobierno

Laurent Percebois, 2006, “Public institutional design: an economic analysis of administrative reform”. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I.

Longo, Fransisco, 2005, “La responsabilización por el rendimiento en la gestión pública: problemas y desafíos”, en Responsabilización y evaluación de la gestión pública, Caracas, CLAD; AECI/MAP/FIIAPP.

Luiz Carlos Bresser Pereira. Wollmann, Hellmut (organizer). “Evaluating Public Sector Reforms - an International and Comparative Perspective. New Public Management Reform: Now in Latin America Agenda, and Yet...” Revista Internacional de Estudios Políticos ‘RIEP’ Pag. 155.

Manual Operativo, “Simplificación de Trámites”, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Marcel Cullel, Mario, 1999, “Effectiveness of the State and Development Lessons from the Chilean Experience”, en Perry y Leipziger.

Marcel Cullel, Mario, 2000, “Indicadores de Desempeño como instrumento de modernización en el Estado de Chile”. Perspectivas 1999. Santiago de Chile.

Marcel Cullel, Mario, 2004, Charla en el Taller Nivel Central, sistema de Equidad de Género en el PMG, Santiago.

Marcel Cullel, Mario, 2005, "Renovando una Institución Pública Estratégica -.Dirección de Presupuestos 2000-2005". X Congreso Internacional del CLAD, Santiago de Chile.

Marcela Guzman, 2005. Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados. La Experiencia Chilena.. DIPRES. En URL: http://.dipres.cl/control_gestión

Ministerio de Administraciones Públicas de España. Informe Comisión para el Estudio y Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de la Políticas Públicas. 4 Octubre de 2004. Madrid.

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2006 y 2007. Documentos Técnicos del PMG. En URL: <http://www.dipres.cl>

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2002 "Documento Técnico del PMG", En URL: http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/documento_tecnico_pmg_2002.html

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2002, Documento Técnico del PMG. http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/documento_tecnico_pmg_2002.html

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2006, "Informe sobre dotación de personal del Gobierno Central 1996-2005".

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2006, "Requisitos Técnicos y Medios de Verificación. PMG."

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2006, "Balance de Gestión Integral (BGI) 2006" En URL: http://www.dipres.cl/fr_control.html

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2006, "Programa de Mejoramiento de la Gestión Año 2007 - Programa Marco".

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2007 "Evaluación de Programas. Notas Técnicas". En URL: www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/Doc6.doc.
Publicaciones, Control de Gestión Pública.

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2007, "Términos técnicos de referencia. Evaluación en profundidad de los programas de mejoramiento de la gestión" Santiago de Chile.

Ministerio de Hacienda, DIPRES, 2008, "Informe de Finanzas Públicas, Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2008", Santiago de Chile.

Ministerio de Hacienda, DIPRES, División de Control y Gestión, 2007. "Sistemas de Incentivos en la Administración Pública". Santiago de Chile.

Ministerio de la Secretaría General de la Presidencia, 2006, "Reforma del Estado en Chile 2000-2006".

Modernising Government: The Way Forward. OCDE. 2006.

OCDE, 1995, “Budgeting for Results: Perspectives on Public Expenditure Management”, Paris, OCDE.

OCDE, 1999, “Performance Contracting: Lessons form Performance Contracting Case. A Framework for Public Sector Performance Contracting”, Paris, OCDE. Public Management Service (PUMA/PAC; N° 99-2).

Santiso, Carlos, 2005, “Auditing, Accountability and Anticorruption: Multilateral Lending to Legislative Budget Oversight and External Auditing of Public Finances in Latin America”, documento presentado en el XVIII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública: “Cómo combatir la corrupción, garantizar la transparencia y rescatar la ética en la gestión gubernamental en Iberoamérica”, Caracas.

Schick, Allan, 1998, “A Contemporary Approach to Public Expenditure Management”, World Bank Institute.

Schick, Allan, 2002, “¿La presupuestación tiene algún futuro?”, Serie Gestión Pública N° 21, ILPES/CEPAL. Santiago de Chile.

Schick, Allen, 2005, “Una agenda para la gestión presupuestaria: un documento conceptual para establecer una red de gestión presupuestaria en la región de América Latina y el Caribe (ALC)”, Washington, BID.

SERNAM, 2006, “El Sistema de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión”. Seminario de Transversalización de Género en la Gestión del Estado. Santiago de Chile.

SERNAM, 2006a, El Sistema de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Seminario de Transversalización de Género en la Gestión del Estado. Santiago de Chile.

SERNAM, 2006a, El Sistema de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Seminario de Transversalización de Género en la Gestión del Estado. Diciembre 2006. Santiago: SERNAM.

SERNAM, 2006b, Guía para presentación del informe del Sistema de género del PMG 2006, Departamento de Coordinación Intersectorial. Santiago de Chile.

SERNAM, 2006b, Guía para presentación del informe del Sistema de género del PMG 2006, Departamento de Coordinación Intersectorial. Santiago: SERNAM.

SERNAM. “Guía para la presentación de informe PMG de género Etapa IV”. Departamento de Coordinación Intersectorial. Santiago de Chile.

Tavares, Martus y Berreta, Nora, 2006, “Sistemas de planificación estratégica e innovaciones presupuestarias”, Washington, BID. Diálogo Regional de Política, PRODEV. En URL: <http://www.iadb.org>

Universalia-Banco Mundial, 2007, “Evaluación en profundidad de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) - Metodología Propuesta”.

PRINCIPALES PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

Chilecompras	www.chilecompra.cl
Dirección del Presupuesto (DIPRES)	www.dipres.cl
European Foundation for Quality Management (EFQM):	www.efqm.org
Asociación Nacional de Empleados Fiscales	www.anef.cl
Sistema de Gestión Territorial	www.pmgterritorial.gov.cl

wb53011

C:\Documents and Settings\wb53011\My Documents\CL_PMG Resumen_220408.doc
23/04/2008 7:45:00

ANEXO A.1: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron (1) una encuesta de percepción a funcionarios relacionados con el PMG, (2) grupos focales; (3) estudios de caso y (4) entrevistas en profundidad.

1. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Entre el 15 de octubre y el 7 de noviembre del 2007, el Banco Mundial dirigió una encuesta a un universo de 2,047 funcionarios usuarios del PMG del sector público de Chile con el objetivo de conocer sus percepciones acerca del funcionamiento y resultados del PMG.

La encuesta realizada presenta las siguientes características: encuesta de percepción personal, no presencial, recabada entre todos los participantes del PMG (no muestral), y la información recabada es de carácter confidencial. De otro lado, el método de recolección se basó en una encuesta electrónica utilizando el software *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com).

Cabe señalar que para el diseño de la encuesta final se tomaron en cuenta las recomendaciones de la DIPRES, así como los resultados de la prueba piloto realizada en el mes de septiembre. Esa prueba fue realizada con 60 funcionarios de diferentes cargos en el sector público y con diferentes relaciones con el PMG, como por ejemplo encargados de sistemas y jefes de servicios.

Es importante mencionar que se diseñaron 14 tipos de encuesta, las cuales consideraban preguntas comunes y diferenciadas para cubrir las características especiales de cada tipo de encuestado abarcando los 11 sistemas del PMG, los Jefes de Servicio, los encargados ministeriales y de PMG, y los Jefes de Intendencias. Así, el universo de encuestados fue 2,047 personas, y abarcó 160 Jefes de Servicio, 14 Jefes de Servicio de Intendencia, 198 encargados ministeriales y de PMG, y 1,675 encargados de los 11 Sistemas del PMG en cada uno de los 186 Servicios. El siguiente recuadro resume el universo de encuestados por grupo, así como la tasa de respuesta, la cual ascendió a 46,5% en promedio.

Cuadro N° 1 – Encuesta de Percepción: Población y Tasa de Respuesta

Cargo	No. Población	No. de respuestas	Tasa de repuesta (%)
Jefes de servicio	160	41	25,6
Jefes de servicio de Intendencias	14	5	35,7
Encargados Ministeriales y encargados del PMG	198	106	53,5
<i>Encargados de Sistemas:</i>			
Capacitación	182	91	50
Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	184	76	41,3
Evaluación de Desempeño	184	76	41,3
Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y	158	64	40,5

Beneficiario(a)s (ex-OIRS)			
Gobierno electrónico	182	98	53,8
Planificación /Control de Gestión	184	98	53,3
Auditoría Interna	111	60	54,1
Gestión Territorial	157	79	50,3
Sistema de Compras y contrataciones del Sector Público	133	68	51,1
Administración Financiero – contable	122	66	54,1
Enfoque de Género	78	23	29,5
TOTAL	2,047	951	46,5

Esta tasa de respuesta corresponde a las tasa de respuestas obtenidos en la encuestas llevadas a cabo por la DIPRES en años anteriores. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esta encuesta dirigida por el Banco Mundial fue mas larga que las anteriores.

Durante el periodo de desarrollo de la encuesta se enfrentaron algunos contratiempos, que llevo a ampliar el periodo de recolección de información de dos semanas a tres semanas y media. La razón principal para la extensión del plazo de la encuesta fue un problema técnico que ocurrió con los funcionarios del Ministerio del Interior situados en las regiones. A estos funcionarios les llegaba el correo sin el desarrollo de la encuesta. Gracias a la ayuda de la unidad del soporte técnico del Ministerio del Interior fue posible identificar el problema. Sin embargo, para resolver el problema, los funcionarios de cada región tenían que cambiar una aplicación técnica de su correo. Los pasos de este cambio fue comunicado a ellos por correo electrónico pidiéndoles de hacer el cambio para después poder recibir nuevamente la encuesta. Este proceso implico la extensión temporal señalada.

Esquema general de la Encuesta Realizada

- Se realizo una encuesta a los siguientes funcionarios en cada servicio:
 1. Jefes de servicio
 3. Encargados del PMG ministeriales
 4. Encargados del PMG
 5. Encargados de los Sistemas

- La encuesta sobre “Efectos del PMG” consideró los siguientes aspectos:
 - Visión general respecto del aporte que ha significado el desarrollo de los PMG.
 - Avances logrados en los servicios como consecuencia de la implementación de los PMG
 - Avance en el logro de los objetivos de cada uno de los sistemas del PMG en los servicios.

- Ejemplo de Preguntas de la encuesta:
 1. El PMG ha contribuido a la modernización del Estado y ha sido útil para mejorar la gestión del servicio?
 2. Los funcionarios se sienten comprometidos con el desarrollo de los sistemas del PMG y vinculan el cumplimiento de estos con un aumento en las remuneraciones?
 3. La incorporación de los sistemas del PMG ha contribuido a un ordenamiento, impulso, mayor relevancia y mayor disponibilidad de información al interior del servicio para las áreas de gestión involucradas en cada uno de los sistemas del PMG?
 4. La incorporación de los sistemas del PMG ha contribuido a un mayor vínculo de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión del PMG?

El desarrollo completo de la encuesta se encuentra en el Anexo C-1 del presente reporte

2. GRUPOS FOCALES

Como parte de los instrumentos de recolección de información, se realizaron cinco grupos focales entre los meses de Agosto y Diciembre de 2007. Los grupos focales escogidos estuvieron conformados por actores relevantes para el desarrollo del Programa de Mejoramiento de la Gestión, bien sea por su participación directa o indirecta en el desarrollo del mismo. El objetivo principal del diálogo que se mantuvo con los participantes de los grupos focales fue conocer las opiniones que desde su experiencia tienen acerca del diseño, funcionamiento, implementación e impacto del PMG. Para su desarrollo se conto con el apoyo de la DIPRES en su organización, y los mismos fueron moderados por un consultor local contratado por el Banco Mundial. En todos los Grupos Focales participaron miembros del equipo evaluador con el fin de recoger la información muy valiosa surgida de estos encuentros.

Los grupos focales realizados, a los cuales asistieron en promedio 10 funcionarios, fueron los siguientes:

1. Profesionales de la Red de Expertos.
2. Encargados del PMG/Sistemas en servicios concentrados.
3. Encargados del PMG/Sistemas en servicios desconcentrados.
4. Funcionarios no relacionados directamente con el funcionamiento del PMG
5. Jefes de Servicio adscriptos a PMG

En el siguiente cuadro se detallan los participantes de los Grupos Focales

<i>Grupo Focal 1: Red de Expertos</i>		
Margarita Meseses	Red de Expertos del sistema de capacitación	Dirección Nacional del Servicio Civil
Valentina Nehgne	Red de Expertos del sistema de Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Superintendencia de Seguridad Social
Maria Elena Carvajal	Red de expertos del sistema de Evaluación de Desempeño	Dirección Nacional del Servicio Civil
Ximena Rivillo	Red de Expertos del sistema de Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	Ministerio Secretaría General de Gobierno
Pamela Castellón	Red de Expertos del sistema de Gobierno Electrónico	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Marcela Flores	Red de Expertos del sistema de Gobierno Electrónico	Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Luis Acuña	Red de Expertos del sistema Auditoria Interna	Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno
Jaime Román	Red de Expertos del sistema de Gestión Territorial	Subsecretaría de Desarrollo Regional
Carmen Luz Jara	Red de Expertos del sistema de Sistema de Compras y Contrataciones	Dirección de Compras y Contratación Pública

Paulina Cid	Red de Expertos del sistema de Enfoque de Género	Servicio Nacional de la Mujer
<i>Grupo Focal 2: Encargados de sistemas en servicios centralizados</i>		
Isabel Riquelme Vera	Encargada del sistema de auditoria interna	Servicio del Registro Civil
Margarita Padilla	Encargada del sistema de capacitación	Servicio del Registro Civil
Erica López	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión/ Género	Dirección de Presupuesto
Marcelo Mancilla	Encargado del sistema de capacitación	Dirección de Presupuesto
Fernando Ahumada	Encargado del sistema de Planificación / Control de Gestión/ Gobierno Electrónico	Dirección del Trabajo
Javier Romero	Analista de Gestión	Dirección del Trabajo
Luis Garcia Medina	Encargado del sistema de Gestión Territorial	Servicio Medico Legal
Mario Muñoz Hernandez	Encargado del sistema de Evaluación de Desempeño	Servicio Medico Legal
Pamela Fredes	Encargada del sistema de Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	Dirección General de Obras Públicas
Carolina Silva	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión	Dirección General de Obras Públicas
Sandra Vega	Encargada del sistema de capacitación	FOSIS
Marcela Hormazabal	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión	Dirección de Presupuesto
Jorge Cabrera	Encargada del sistema de Capacitación / y Evaluación del Desempeño	CORFO
Juan Luis Salgado	Encargado del sistema de Gestión Territorial	FOSIS
<i>Grupo focal 3: Encargados de sistemas en servicio desconcentrados</i>		
Maria Alejandra Bustamantes	Encargada del sistema de auditoria interna	Gobierno Regional Metropolitano
Marca Moreno Silva	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión y del sistema de Compras y Contrataciones	Gobierno Regional Metropolitano
Maribel Diaz Sanhueza	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión	Serviu Metropolitano
Pablo Silva Yañez	Encargado del sistema de Gobierno Electrónico	Serviu Metropolitano
Gema Gómez	Encargada del sistema de Planificación / Control de Gestión	Gobernación de Melipilla
René Rodríguez Pacheco	Encargado del sistema de Gobierno Electrónico	Gobernación de Melipilla
Verónica Fuentes	Encargada de coordinación del conjunto del PMG, con distribución de funciones con responsables por sistemas individuales. Tres comunas	Gobernación de Chacabuco
Ricardo Stein	Coordinador PMG	Gobernación del Maipo
Jorge Abarca Leiva	Analista PMG	Gobernación del Maipo
Nicolas Barrientos Alonso	Jefe de Personal, Planificación y Estudios, Administración y Finanzas	Gobernación de Talagante
Rodrigo Guzmán	Encargado	Gobernación de Talagante

Miguel Ángel Oviedo	Jefe de relaciones públicas y coordinación	Gobernación de Cordillera
Ana María Palominas	Departamento de Extranjería	Gobernación de Cordillera

Toda la información recolectada en los Grupos Focales es de carácter confidencial y su utilización restringida al marco de la evaluación del PMG. Las principales conclusiones de los Grupos Focales se encuentran en el Anexo C.3.

3. ESTUDIOS DE CASOS EN PROFUNDIDAD

(Más información de profundidad en Anexo C.5)

El equipo evaluador acordó con la DIPRES la realización de XX estudios de caso en profundidad. Los estudios de caso en profundidad se realizaron en la DIBAM, la DGAC, la Dirección de Vialidad del MOP, la Intendencia de Valparaíso, el Gobierno Regional de Valparaíso, el SERVIU de Valparaíso, la Gobernación de Quillota y el Servicio de Impuestos Internos.

Estos servicios fueron seleccionados a base de los siguientes criterios:

- Nivel de importancia del usuario final
- Nivel de concurrencia entre el sector público y sector privado
- Descentralización / Centralización
- Tamaño de la agencia (agentes y presupuesto)
- Presencia de actores externos de presión (sindicatos, usuarios, etc.)
- Año de inclusión en el PMG/y no-participación en el PMG
- Historia de cumplimiento en el PMG 2001 / 2006

En estos servicios se realizaron entrevistas con los Jefes del Servicio, los encargados de los PMG del servicio y los encargados de los sistemas de los PMG. Los mismos fueron desarrollados entre Julio y Diciembre de 2007.

4. ENTREVISTAS

Con el fin de profundizar el conocimiento sobre el programa y contar con valiosa información sobre el diseño, gestión e impactos del programa se mantuvieron una serie de entrevistas en profundidad con actores claves relacionados con el PMG. A continuación de se detallan las personas entrevistadas en cada una de las Misiones efectuadas por el equipo evaluador.

Nombre	Función	Institución
Misión Mayo 14 -18, 2007		
Alberto Arenas	Director de Presupuestos	DIPRES
Rodrigo Egaña	Integrante Comité Triministerial del PMG. Subsecretario SEGPRES (período 2001- 2006)	Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES)
Gladys Rubio	Asesor SEGPRES como Integrante Comité Triministerial del PMG (período 2001- 2006)	SEGPRES
Adriana del Piano	Integrante Comité Triministerial del PMG. Subsecretaria SUBDERE (período 2001- 2006)	Intendencia Santiago

Edgardo Riveros	Integrante Comité Triministerial del PMG. Subsecretario SEGPRES (a partir del año 2006)	SEGPRES
Claudia Serrano	Integrante Comité Triministerial del PMG. Subsecretaria (a partir del año 2006)	SUBDERE
Marcela Guzmán	Jefa División Control de Gestión, (periodo 2001 – marzo 2006)	Politea – Soluciones Públicos
Mario Marcel	Director de Presupuestos (período 2000- marzo 2006)	Politea – Soluciones Públicos
Heidi Berner	Secretaria Técnica	DIPRES
Luna Israel	Secretaria Técnica	DIPRES
Edmundo Beteta	División Control de Gestión	DIPRES
María Teresa Hamuy	División Control de Gestión	DIPRES
Susan Esse	Consultora evaluación apelaciones	Independiente
Sergio del Solar	Consultor evaluación apelaciones	Independiente
Héctor Pardo	Red de Expertos. Sistema Financiero Contable (Etapas SIGFE)	DIPRES
Carola Córdova y equipo	Red de Expertos. Sistema Integral de Atención de Usuarios (ex – OIRS)	SEGEGOB
Lorena Pérez	Red de Expertos. Sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño.	Servicio Civil
Margarita Meneses	Red de Expertos. Sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño.	Servicio Civil
Carlos Vega	Red de Expertos. Sistemas de Capacitación y Evaluación del Desempeño.	Servicio Civil
Luna Israel y equipo	Red de Expertos. Sistema de Planificación y Control de Gestión	DIPRES
Hugo Vergara	Red de Expertos sistema de capacitación (período 2001 al 2005)	N/A
Alina Trujillo	Red de Expertos sistema Higiene y Seguridad (a partir del año 2005)	N/A
Valentona Nehgne	Red de Expertos sistema Higiene y Seguridad (a partir del año 2005)	N/A
Patricia Corales y equipo	Red de Expertos sistema de Compras y Contrataciones Públicas	Dirección de Compras y Contratación Pública
Ester Oliva	Red de Expertos sistema Evaluación del Desempeño (período 2001 – 2005)	Servicio Civil
Hugo Zúñiga	Red de Expertos sistema Financiero Contable	DIPRES
Patricia Pinto	Red de Expertos sistema Financiero Contable	DIPRES
Héctor Hernández	Red de Expertos sistema Financiero Contable	DIPRES
José Allende	Red de Expertos sistema Financiero Contable	Contraloría General de la República
María Angélica Ropert	Red de Expertos sistema Gestión Territorial	SUBDERE
Mónica Villablanca	Red de Expertos sistema Gestión	SUBDERE

	Territorial	
Cristian Jara	Red de Expertos sistema Gestión Territorial	SUBDERE
Víctor Hernández	Red de Expertos sistema Gestión Territorial	SUBDERE
Patricio Moraga	Sector Informática. Control de Gestión	DIPRES
Daniel León y su equipo	Red de Expertos sistema Gobierno Electrónico	SEGPRES
Alvaro Vásquez	Red de Expertos sistema simplificación de trámites anterior a Gobierno Electrónico	SEGPRES
Bernardita Valenzuela	Red de Expertos sistema Enfoque de Género	SERNAM
Gonzalo Sánchez	Red de Expertos sistema Auditoria Interna.	Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno - CAIGG
Misión Julio 9-18, 2007		
Heidi Berner	Secretaria Técnica	DIPRES
Luna Israel	Secretaria Técnica	DIPRES
Edmundo Beteta	División Control de Gestión	DIPRES
Maria Teresa Hamuy	División Control de Gestión	DIPRES
Sr. Carlos Rubilar	Director de Servicio	Dirección de Vialidad
José Novoa	Encargado PMG, Encargado Certificación ISO	Dirección de Vialidad
Sr. José Huele Pérez	Director General	DGAC
Ana Becerra	Encargado PMG	DGAC
José Novoa	Encargado de sistemas de Gestión/Control y Gestión Territorial	Dirección de Vialidad
Andrea Reyes	Red de Experto Sistema Género	SERNAM
Bernardita Valenzuela	Red de Experto Sistema Género	SERNAM
Enrique Rojas	Subdirector de Estudios	Servicio Impuestos Internos (SII)
Mauricio Zunino	Analista	Servicio Impuestos Internos (SII)
Patricio Barra	Analista	Servicio Impuestos Internos (SII)
Iván de la Maza Maillet	Intendente V Región, Encargado PMG	Intendencia V Región, GORE V Región
Marcelo Mardones Molina	Encargado PMG	SERVIU V Región
Sr. Nilton Vergara	Gobernador Provincial de Quillota, Encargado PMG	Gobierno Provincial de Quillota
General Enrique Rosende	Ex-Director	DGAC
Cristián Jara y equipo	Red de Expertos Sistema Gestión Territorial	SUBDERE
Alvaro Elizalde	Sub-director	Superintendencia de la Seguridad Social
Maria José Zaldivar	Fiscal	Superintendencia de la Seguridad Social
Hernán Monasterio	Director	FONASA
Gonzalo Sánchez	Auditor General de Gobierno, Red de Expertos Sistema de Auditoria	Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno - CAIGG

Luis Acuña	Encargado gestión Institucional, Red de Expertos Sistema de Auditoria	Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno - CAIGG
Marcela Hormazábal	Encargada de Género	DIPRES
Luna Israel y equipo	Red de Experto Sistema de Planificación y Control de Gestión	DIPRES
Cecilia Pérez	Directora de FOSIS	FOSIS (Sistema Género)
Hugo Zúñiga	Red de Experto Sistema Financiero Contable	DIPRES
Héctor Hernández	Red de Experto Sistema Financiero Contable. Información de Dotación de Personal	DIPRES
Patricia Corales	Red de Expertos de Compras y Contrataciones Públicas	Dirección de Compras y Contratación Pública
Rodolfo Sepúlveda	Red de Expertos Administración Financiera Contable SIGFE	DIPRES
Héctor Pardo	Red de Expertos Administración Financiera Contable SIGFE	DIPRES
Margarita Meneses	Red de Expertos Capacitación y Red de Expertos Evaluación del Desempeño	Dirección Nacional del Servicio Civil
Carola Córdova	Red de Expertos Atención de Usuarios	SEGEOB (División de Organizaciones Sociales)
Daniel León y equipo	Red de Expertos Gobierno Electrónico	SEGEOB (División de Organizaciones Sociales)
Alina Trujillo	Red de Expertos Sistema Higiene y Seguridad	Superintendencia de la Seguridad Social
Mario Irigorri	Red de Expertos Sistema Higiene y Seguridad	Superintendencia de la Seguridad Social

ANEXO A3 - OBJETIVOS POR ÁREAS Y SISTEMAS. MARCO BÁSICO Y MARCO AVANZADO

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

Fuente: Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados. La Experiencia Chilena. División de Control de Gestión. Santiago, Septiembre 2005

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
RECURSOS HUMANOS	Capacitación	<p>Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas claves de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.</p> <p>4 etapas</p>	<p>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.</p> <p>8 etapas</p>
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	<p>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.</p> <p>4 etapas</p>	<p>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.</p> <p>8 etapas</p>
	Evaluación de Desempeño	<p>Estimular el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.</p> <p>4 etapas</p>	<p>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.</p> <p>8 etapas</p>

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. 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>
	Gobierno Electrónico	<p>4 etapas</p> <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>8 etapas</p> <p>1/No ingresa al PMA el 2007</p>
		6 etapas	<p>^{1/} Los sistemas de, administración financiero – contable y gobierno electrónico ingresarán al programa marco avanzado posteriormente.</p>

Áreas	Sistemas	Programa Marco Básico Objetivos/Etapas	Programa Marco Avanzado Objetivos/Etapas
PLANIFICACIÓN / CONTROL DE GESTIÓN	Planificación/ Control de Gestión	<p>Diseñar e implementar sistemas de información que permita construir indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones y cuentas públicas de sus resultados.</p> <p>6 etapas</p>	<p>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.</p> <p>10 etapas</p>
	Auditoría Interna	<p>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.</p> <p>4 etapas</p>	<p>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.</p> <p>8 etapas</p>
	Gestión Territorial	<p>Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.</p> <p>4 etapas</p>	<p>2/La incorporación de los sistemas de Gestión Territorial y Enfoque de Genero al Programa Marco Avanzado se decidirá mas adelante en atención a sus particularidades.</p>

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	1/Normalizar según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, mejorando su transparencia, eficiencia y calidad y fortaleciendo el acceso a mayor y mejor información
	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	1/ No ingresa al PMA el 2007
ENFOQUE DE GÉNERO	Enfoque de Género	Incorporar en los productos que entrega la institución una perspectiva de enfoque de género. 4 etapas	2/ No ingresa al PMA el 2007

ANEXO A-4: Listado de Instituciones que formulan PMG año 2007 según ley

Ministerio	Servicio	Tipo de Ley
Ministerio de Agricultura	Comisión Nacional de Riego	Ley 19.553
Ministerio de Agricultura	Corporación Nacional Foresta	Ley 19.553
Ministerio de Agricultura	Instituto de Desarrollo Agropecuario	Ley 19.553
Ministerio de Agricultura	Oficina de Estudios y Políticas Agrarias	Ley 19.553
Ministerio de Agricultura	Servicio Agrícola y Ganadero	Ley 19.553
Ministerio de Agricultura	Subsecretaría de Agricultura	Ley 19.553
Ministerio de Bienes Nacionales	Subsecretaría de Bienes Nacionales	Ley 19.553
Ministerio de Defensa	Dirección Administrativa Ministerio de Defensa	Ley 19.553
Ministerio de Defensa	Dirección General de Aeronáutica Civil	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Comité de Inversiones Extranjeras	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Corporación de Fomento de la Producción	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Empresas de Abastecimiento Zonas Aisladas	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Instituto Nacional de Estadísticas	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Servicio de Cooperación Técnica	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Servicio Nacional de Pesca	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Servicio Nacional de Turismo	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Servicio Nacional del Consumidor	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Secretaría y Administración General	Ley 19.553
Ministerio de Economía	Subsecretaría de Pesca	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Com. Nacional de Investigación Científica y Tecnológica	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Consejo Nacional de la Cultura y las Artes	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Consejo Superior de Educación	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Junta Nacional de Jardines Infantiles	Ley 19.553
Ministerio de Educación	Subsecretaría de Educación	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Casa de Moneda	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Dirección de Presupuestos	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Secretaría y Administración General	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Servicio de Tesorerías	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Consejo de Defensa del Estado	Ley 19.882 y 19.553
Ministerio de Hacienda	Dirección Nacional del Servicio Civil	Ley 19.882 y 19.553
Ministerio de Justicia	Defensoría Penal Pública	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Superintendencia de Quiebras	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Gendarmería de Chile	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Servicios Nacional de Menores	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Servicio de Registro Civil e Identificación	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Servicio Médico Legal	Ley 19.553
Ministerio de Justicia	Secretaría y Administración General	Ley 19.553
Ministerio de Minería	Comisión Chilena del Cobre	Ley 19.553
Ministerio de Minería	Comisión Nacional de Energía	Ley 19.553
Ministerio de Minería	Servicio Nacional de Geología y Minería	Ley 19.553
Ministerio de Minería	Subsecretaría de Minería	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección de Aeropuertos	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección de Arquitectura	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección General de Aguas	Ley 19.553

Ministerio de Obras Públicas	Dirección de Obras Portuarias	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección Vialidad	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección de Contabilidad y Finanzas	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección General Obras Públicas	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Dirección de Obras Hidráulicas	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Fiscalía -MOP	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Instituto Nacional de Hidráulica	Ley 19.553
Ministerio de Obras Públicas	Secretaría y Administración Gral. Obras Públicas	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Agencia de Cooperación Internacional	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Corporación nacional de Desarrollo Indígena	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Fondo Nacional de la Discapacidad	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Instituto Nacional de la Juventud	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Servicio Nacional de la Mujer	Ley 19.553
Ministerio de Planificación y Cooperación	Subsecretaría de Planificación y Cooperación	Ley 19.553
Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección de Fronteras y Límites del Estado	Ley 19.553
Ministerio de Relaciones Exteriores	Dirección de Relaciones Económicas Internacionales	Ley 19.553
Ministerio de Relaciones Exteriores	Instituto Antártico Chileno	Ley 19.553
Ministerio de Relaciones Exteriores	Secretaría y Adm. Gral. Relaciones Exteriores	Ley 19.553
Ministerio de Transporte y Telecomunicación	Junta de Aeronáutica Civil	Ley 19.553
Ministerio de Transporte y Telecomunicación	Subsecretaría de Telecomunicaciones	Ley 19.553
Ministerio de Transporte y Telecomunicación	Subsecretaría de Transportes	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Parque Metropolitano	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu I Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu II Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu III Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu IV Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu V Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu Metropolitano	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu VI Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu VII Región	Ley 19.553

Urbanismo		
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu VIII Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu IX Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu X Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu XI Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Serviu XII Región	Ley 19.553
Ministerio de Vivienda y Urbanismo	Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Oficina Nacional de Emergencia	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Secretaría y Adm. General de la Subsecretaría de Interior	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Intendencia I Región de Tarapacá	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia II Región de Antofagasta	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia III Región de Atacama	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia IV Región de Coquimbo	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia V Región de Valparaíso	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia Región Metropolitana	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgi	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia VII Región del Maule	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia VIII Región del Bio-bio	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia IX Región de la Araucanía	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia X Región de Los Lagos Ley	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia XI Región de Aysén	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Intendencia XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Arica	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Iquique	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Parinacota	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Antofagasta	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de El Loa	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Tocopilla	Ley 19.553 y

		19.618	
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Chañaral	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Copiapó	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Huasco	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Elqui	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Limarí	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Choapa	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Valparaíso	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Isla de Pascua	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Quillota	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de San Antonio	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de San Felipe	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Los Andes	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Petorca	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Chacabuco	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Cordillera	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Maipo	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Talagante	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Melipilla	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Cachapoal	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Colchagua	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Cardenal Caro	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Curicó	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Talca	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Linares	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Cauquenes	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Ñuble	Ley 19.553 19.618	y
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Concepción	Ley 19.553 19.618	y

Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Arauco	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Bio-Bio	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Malleco	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Cautín	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Valdivia	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Osorno	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Llanquihue	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Chiloé	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Palena	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Aysén	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Coyhaique	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de General Carrera	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Capitán Prat	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Última Esperanza	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Magallanes	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Tierra del Fuego	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobernación Provincial de Antártica Chilena	Ley 19.553 y 19.618
Ministerio del Interior	Gobierno Regional I Tarapacá	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional II Antofagasta	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional III Atacama	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional IV Coquimbo	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional V Valparaíso	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional Región Metropolitana	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional VI Lib.Gral.Bdo.O'Higgins	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional VII Maule	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional VIII Bio-Bio	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional IX Araucanía	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional X Los Lagos	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional XI Gral.Carlos Ibañez del Campo	Ley 19.553
Ministerio del Interior	Gobierno Regional XII Magallanes y Antart. Chilena	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Caja de Previsión de la Defensa Nacional	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Dirección de Crédito Prendario	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión	Dirección de Previsión de Carabineros	Ley 19.553

Social		
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Dirección del Trabajo	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Instituto de Normalización Previsional	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Subsecretaría de Previsión Social	Ley 19.553
Ministerio del Trabajo y Previsión Social	Subsecretaría del Trabajo	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de Gobierno	Consejo Nacional de Televisión	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de Gobierno	Secretaría General de Gobierno	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de Gobierno	Instituto Nacional de Deporte	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de la Presidencia	Comisión Nacional del Medio Ambiente	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de la Presidencia	Secretaría General de la Presidencia	Ley 19.553
Ministerio Secretaria General de la Presidencia	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Ley 19.553
Presidencia de la Republica	Presidencia de la República	Ley 19.553
Ministerio de Hacienda	Servicio Nacional de Aduanas Ley	19.882
Ministerio de Minería	Comisión Chilena de Energía Nuclear	DL. 531(1974), Art.25
Ministerio de Obras Públicas	Superintendencia de Servicios Sanitarios	Ley 18.902
Ministerio de Salud	Subsecretaría de Salud Pública	Ley 19.490
Ministerio de Salud	Fondo Nacional de Salud	Ley 19.490
Ministerio de Salud	Central Nacional de Abastecimientos	Ley 19.490
Ministerio de Salud	Subsecretaría de Redes Asistenciales	Ley 19.490
Ministerio de Salud	Instituto de Salud Pública	Ley 19.490

Anexo A.4 (a) - Matriz de Marco Lógico e Indicadores

Descripción de la Matriz de Marco Lógico del PMG

El Marco Lógico es un enfoque ampliamente utilizado para mejorar y fortalecer la planificación, formulación y evaluación de proyectos y programas tanto de carácter público como privado. Fue desarrollado inicialmente en el sector privado y en proyectos de cooperación entre el sector público y privado, posteriormente fue asumido como el estándar en la formulación e implementación de proyectos por agencias de cooperación europeas y desde los años 80's ha sido adoptado por distintos actores públicos en el desarrollo de proyectos.

Este enfoque permite mostrar sistemática y lógicamente los objetivos y las partes de un programa o proyecto y sus relaciones de causalidad. El enfoque de Marco Lógico combina un número de técnicas para la identificación, diseño, presentación, monitoreo, implementación y evaluación de proyectos. Según la agencia de cooperación SIDA el Marco Lógico ofrece una buena oportunidad para dialogar entre la agencia que implementa y la agencia que financia el proyecto o programa. Ayuda también a la identificación de problemas, intereses, oportunidades, estructura la propuesta y en esa medida, clarifica los objetivos y las actividades necesarias para alcanzar el objetivo del proyecto.

El enfoque del Marco Lógico fue creado con el fin de solucionar tres problemas muy frecuentes que se presentaban en proyectos de cualquier tipo, estos son:

- “La existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no conducentes al logro de estos.
- Fracasos en la ejecución, ya que muchas veces no están claramente definidas las responsabilidades y no se cuenta con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.” (Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning, 2004).

Dentro del enfoque de Marco Lógico la Matriz de Marco Lógico (MML) cumple un papel fundamental, esta matriz es utilizada para presentar un resumen del proyecto o programa, incluyendo todos los niveles de sus objetivos definidos como Fin, Propósito, Componentes y Actividades, y la manera como se va a monitorear y evaluar el cumplimiento de los mismos. También se tiene en cuenta los supuestos, factores externos y puntos críticos que pueden influenciar en la producción y desarrollo del proyecto. Es decir, la MML sirve tanto para la parte de planeación como para la evaluación del cumplimiento; esto se refleja en el análisis de la lógica vertical y horizontal que se explicará más adelante.

A manera esquemática la matriz tiene la siguiente estructura definida:

Cuadro No. 1. Estructura Matriz de Marco Lógico.

ENUNCIADO DEL OBJETIVO	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Enunciado (Dimensión/Ambito de Control) ¹	Fórmula de Cálculo		
FIN:				
PROPÓSITO:				
COMPONENTES:				
ACTIVIDADES:				

Fuente: Adaptado por el autor: División de Control de Gestión de DIPRES Chile.

Las filas de la matriz registran información acerca de los objetivos del proyecto o programa en cuatro niveles que son: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

1. El Fin del proyecto o programa describe la situación esperada una vez el proyecto ha estado funcionando por un tiempo. Es un objetivo superior a cuyo logro contribuirá la ejecución del proyecto. Proporciona una descripción de la solución a un problema de importancia sectorial, regional o nacional que se ha detectado. No implica que el proyecto o programa sea suficiente para solucionar el problema, pero la ejecución del mismo debe aportar y ayudar a solucionarlo de manera significativa. Es importante tener en cuenta que el logro del Fin no debe materializarse necesariamente al terminar el proyecto o programa; normalmente se requiere que el mismo haya estado en funcionamiento durante cierto tiempo y/o que otros proyectos o programas también se hayan realizado.

2. El Propósito del proyecto describe la situación esperada una vez el proyecto se ha terminado. Se presenta como una hipótesis acerca del cambio que efectuará la ejecución del mismo y su logro depende de la correcta definición e implementación de los Componentes. El Propósito de un proyecto o programa debe ser único; la existencia de más de un Propósito hace que se pierda claridad en los resultados esperados o que posiblemente se de más importancia a uno que a otro, a su vez la existencia de más de un propósito significa la creación de más de un proyecto o programa.

3. Los Componentes del proyecto o programa, representan lo que debe ser entregado (productos) durante la ejecución o al término de ésta. Estos deben ser los necesarios y suficientes para conseguir el Propósito. También son llamados Resultados.

Los Componentes son los productos, servicios, estudios, obras y/o capacitaciones que se requiere produzca el proyecto. Cada uno de los Componentes definidos tiene que ser necesario y en su conjunto suficientes para lograr el Propósito, se espera que si los Componentes son llevados a cabo correctamente se logra la consecución del Propósito. Los componentes deben expresarse claramente y se definen, al igual que el Propósito, como resultados ejecutados, no como acciones a realizar ni como resultados esperados.

4. Las Actividades son requeridas para producir cada componente. Las Actividades son las acciones o tareas que se deben realizar para producir cada Componente, se presentan en orden cronológico y deben estar agrupadas por Componente. La ejecución de todas las actividades de un Componente específico debe garantizar la producción del mismo. Las actividades implican la utilización de recursos, en este sentido es necesario listarlas claramente y definir solamente las acciones necesarias y suficientes para lograr eficiencia en el desarrollo del proyecto.

Las columnas de la matriz suministran la siguiente información:

1. La primera columna es llamada Resumen Narrativo de los Objetivos y es utilizada para registrar los cuatro niveles de los objetivos del proyecto que han sido explicados en anteriormente.

2. La segunda columna registra los Indicadores que permiten controlar, medir y evaluar el desarrollo y los objetivos del proyecto en cada una de sus cuatro dimensiones. Estos deben medir de manera clara si se cumplen los objetivos del proyecto o programa. Los Indicadores pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo y deben ser definidos para un periodo determinado de tiempo. Los indicadores deben medir los resultados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. Es importante resaltar que generalmente es difícil medir con claridad el logro del Fin y determinar los indicadores de este nivel, ya que éste se caracteriza por ser amplio y general y como se dijo anteriormente, la ejecución del proyecto o programa por sí solo no implica el cumplimiento del Fin.

3. La tercera columna detalla los Medios de Verificación o fuentes de información a las que se debe recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los Indicadores definidos en la columna anterior. Un indicador que no sea posible verificar, es un indicador que no tiene ningún tipo de utilidad.

4. La cuarta columna registra factores externos o Supuestos que hay que tener en cuenta y que pueden llegar a afectar la consecución de los objetivos para cada nivel del proyecto y del proyecto como tal, estos están por fuera del control de los ejecutores del mismo. Los riesgos son condiciones que se deben cumplir para que el proyecto sea un éxito, éstos supuestos deben ser monitoreados durante toda la implementación. Básicamente son la respuesta a la pregunta ¿Que factores externos que no están bajo el control directo de operación del proyecto o programa, pero que sí pueden afectar la implementación y consecución de objetivos? Es importante definirlos claramente sobretodo para la etapa de evaluación, porque el fracaso o éxito del proyecto o programa puede deberse a razones externas a la dirección del mismo.

La MML trabaja con base en dos lógicas fundamentales, la vertical y la horizontal. La lógica vertical esta relacionada con la causalidad del proyecto y el análisis causa-efecto (de abajo hacia arriba) entre cada uno de los niveles de los objetivos de la matriz (Etapa de Planeación), es en principio una lógica deductiva de lo general a lo particular. De acuerdo a ésta lógica, para que la MML esté bien diseñada debe cumplirse que las actividades sean las suficientes y necesarias para producir los componentes, los componentes los suficientes y necesarios para conseguir el Propósito y el Propósito debe ayudar de manera significativa al cumplimiento del Fin.

Por otro lado la lógica horizontal consiste en la vinculación de los objetivos del proyecto, Fin, Propósito, Componentes y Actividades, con la medición de sus indicadores y con los factores externos que puedan influir en la consecución del objetivo de cada nivel (Etapa de Evaluación y Monitoreo). De acuerdo a ésta lógica para que la MML esté correctamente diseñada debe cumplirse que los Medios de Verificación definidos sean los necesarios y suficientes para obtener la información para calcular los Indicadores, y los Indicadores escogidos permitan hacer un buen seguimiento del proyecto y sean una herramienta adecuada para evaluar la consecución de los cuatro niveles de los objetivos.

A continuación se relata de manera descriptiva el diseño de la **Matriz de Marco Lógico del Programa de Mejoramiento de la Gestión - PMG** con fecha (08-06-07) entregada por la DIPRES a la entidad evaluadora. Está matriz es básicamente la estructura general sobre la cuál la DIPRES ha venido trabajando y enviando nuevas versiones que incluyen mediciones de indicadores, por tanto el análisis descriptivo y del diseño de la MML aplica para todas las versiones recibidas, a excepción del análisis de mediciones, comportamiento y progreso de indicadores.¹ La descripción está dividida en dos: descripción de la estructura y del contenido. A continuación se presenta de manera general y esquemática la MML del Programa de Mejoramiento de la Gestión que está sujeta a evaluación, y enseguida la descripción de la misma a nivel de estructura y contenido.

Cuadro No. 2. Estructura general de la MML – DIPRES

Enunciado del Objetivo	INDICADORES/ INFORMACION		MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	Enunciado	Formula de Calculo		
FIN <i>Contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos</i>	<i>3 indicadores formulados</i>		<i>Encuesta de efectos aplicada en el 2005</i>	<i>No se identifican supuestos</i>
PROPÓSITO <i>Mejorar la gestión de los servicios públicos en los 11 sistemas de gestión</i>	<i>62 indicadores formulados</i>		<i>Encuesta de efectos aplicada en el 2005, Sistema de información del PMG</i>	<i>No se identifican supuestos</i>
COMPONENTES del Programa Marco BÁSICO 11 filas/11 componentes correspondientes a los 11 sistemas de gestión. Definidos de manera general, como resumen de resultados por componente.	<i>Entre 7 y 11 indicadores por Componente (Sistema)</i>		<i>Sistema de Información del PMG. Certificados de reuniones de los Comités Paritarios en el año t/ Sistema de información PMG – SUCESO, Informes de Evaluación de resultados de la ejecución del Plan Anual</i>	<i>No se identifican supuestos</i>

¹ Todo el detalle de la MML del PMG, su análisis y estudio de la evolución de los indicadores se encuentra como anexo en el Capítulo auto-contenido de Matriz de Marco Lógico del PMG.

<p>ACTIVIDADES Comunes a todos los componentes del Programa Marco BÁSICO Estas son: Elaboración y aprobación de Requisitos Técnicos, Proceso de Formulación, Implementación, Evaluación, Pago Incentivo institucional.</p>	<p><i>No hay indicadores</i></p>	<p><i>No se identifican los medios de verificación</i></p>	<p><i>No se identifican supuestos</i></p>
<p>COMPONENTES Del Programa Marco AVANZADO 7 filas/7 componentes correspondientes a los 7 sistemas de gestión que ya han entrado en el Marco Avanzado. Definidos de manera general, como resumen de resultados por componente.</p>	<p><i>1 indicador por componente</i></p>	<p><i>No se identifican los medios de verificación</i></p>	<p><i>No se identifican supuestos</i></p>
<p>ACTIVIDADES Comunes a todos los componentes del Programa Marco AVANZADO Estas son: Elaboración y aprobación de Requisitos Técnicos, Elaboración Manuales guía Norma ISO 9001:2000, Proceso de Formulación, Implementación, Evaluación, Pago Incentivo institucional.</p>	<p><i>No hay indicadores</i></p>	<p><i>No se identifican los medios de verificación</i></p>	<p><i>No se identifican supuestos</i></p>

Fuente: Elaborado por el autor.

Con respecto a la **estructura** se encuentra que la MML del PMG comparte un mismo Fin y Propósito² para el Programa Marco Básico y Marco Avanzado, pero tiene componentes y actividades diferentes para ellos. La matriz cuenta con cuatro columnas que son la columna de los objetivos, el enunciado de los indicadores y su fórmula de cálculo, los medios de verificación y finalmente los supuestos.

En las dos primeras filas de la matriz se presentan el Fin y el Propósito generales del programa que son comunes al Programa Marco Básico y al Programa Marco Avanzado. A continuación, para el Programa Marco Básico se presenta una fila con los Componentes del Programa, 11 componentes que corresponden a los 11 Sistemas de Gestión, y otra fila de Actividades que tiene la característica de ser común a todos los componentes del Marco Básico. Estas actividades, las del Programa Básico, describen el proceso productivo general que los servicios tienen que realizar para producir y cumplir con el PMG, pero no corresponden a las actividades

² Ver cuadro N2.

necesarias para la realización y puesta en marcha de los componentes. Por ejemplo, las actividades comunes a las cuales se refieren son las relacionadas con el Programa Marco y Requisitos Técnicos, los procesos de formulación, implementación, evaluación y el proceso operativo de pago del incremento del salario por desempeño institucional. Estas actividades son de carácter administrativo y definen procesos generales, no son técnicas y no tienen que ver con las actividades específicas para desarrollar cualquiera de los 11 componentes.

Al finalizar esa fila de actividades (comunes a los componentes del Marco Básico) la DIPRES presenta filas adicionales pertenecientes al Programa Marco Avanzado. En primer lugar está una nueva fila (separada de la anterior) con los Componentes del Programa Marco Avanzado que son 7 correspondientes a los 7 sistemas de gestión que ya han incorporado el Marco Avanzado. Les sigue una fila con las actividades comunes a todos los componentes, esta vez para el Programa Marco Avanzado. Al igual que para el Marco Básico, estas actividades comunes son actividades de tipo administrativo y de procesos que le dan a los servicios las pautas y guías de cómo operar y producir el Marco Avanzado, no son las actividades técnicas que deben realizarse específicamente para el desarrollo de cada componente.

Ahora bien, con respecto al **contenido** de la MML del PMG se realizará la descripción por filas, es decir el orden a seguir es la fila de Fin, de Propósito, de Componentes y de Actividades para el Programa Marco Básico y el Avanzado, con la descripción correspondiente del enunciado del objetivo, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Con el objeto de guiar la descripción de la matriz y específicamente la parte que corresponde a los indicadores de la MML, se han tomado cuatro tipos de indicadores que facilitan su clasificación, y siete criterios de indicadores propios del diseño de los mismos. Las cuatro categorías o dimensiones de indicadores utilizadas en esta descripción corresponden a las categorías utilizadas por la DIPRES (2003) en el documento “Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados La Experiencia Chilena”. Estas son: a) Eficacia, b) Eficiencia, c) Economía y d) Calidad del Servicio. Los siete criterios o características que debe cumplir un buen indicador, las cuales serán utilizadas para evaluar el diseño de indicadores son: participativo, claro, representativo, temporal, cuantificable, confiable y que agregue valor. (DAFP, 2002:22).

En la primera fila de la matriz se presenta y describe el **Fin** global del PMG. Esta expresado como *contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos*. Cuenta con 3 indicadores que se miden en la encuesta de efectos aplicada en el 2005 para evaluar el programa y la percepción que tienen quienes lo utilizan directamente. La matriz no tiene supuestos ni riesgos, normalmente a nivel de fin estos tiene que ver con la sostenibilidad del proyecto.

La segunda fila describe al **Propósito** como: mejorar la gestión de los servicios públicos en 11 sistemas de gestión. Dentro de este enunciado no se contempla el tema de los incentivos y el Propósito no está redactado como una hipótesis. Cuenta con 62 indicadores para medir y evaluar si el Propósito se cumple o no. La medición de algunos de los indicadores se hace a través de la encuesta de efectos aplicada en el 2005 y la medición de la mayoría se hace con base en la información tomada del sistema de información del PMG (Medios de Verificación de la MML). Con las mediciones existentes no es posible realizar en su totalidad la medición de los indicadores, tampoco hay Supuestos definidos a nivel del Propósito del PMG.

Los indicadores propuestos para medir el logro del Propósito son 62, básicamente miden eficacia de la siguiente manera: en primer lugar se plantean indicadores para medir el Propósito global del PMG³, estos se refieren a la percepción del impacto del PMG en el ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión de los servicios, del impacto de la incorporación de los 11 sistemas sobre el impulso y desarrollo de las áreas de gestión del servicio, de la contribución de la incorporación de los 11 sistemas a contar con mayor información al interior de las instituciones, el impacto de los 11 sistemas en una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión, y en la percepción del desarrollo de los sistemas como tal desde la adopción del PMG.

Después de los indicadores de Propósito sobre percepción del impacto de los 11 sistemas sobre las áreas de gestión de los servicios, se plantean otros indicadores adicionales para cada uno de los 11 sistemas (como se describirá más adelante son los componentes de la MML) que varían entre 5 y 11 indicadores por cada uno. La información para medir éstos indicadores (Medios de Verificación) se tomará del Sistema de Información del PMG y se refieren a porcentajes de todas las instituciones públicas que formulan PMG sobre el total de las instituciones que formulan presupuesto público, porcentaje de instituciones que cumplen las etapas finales del programa Marco Básico y para cada sistema el porcentaje de instituciones que lo comprometen, que cumplen con la etapas finales del sistema en el Marco Básico, que cumplen con las etapas del programa Marco Avanzado (esto es, que preparan la certificación y que certifican cada sistema de gestión). Adicionalmente, para cada sistema hay indicadores específicos que intentan capturar sus particularidades. Finalmente hay un indicador para cada sistema relacionado con el cumplimiento de sus objetivos, cuya medición se tomará de la nueva encuesta que realizará el evaluador (Banco Mundial).

Tanto el Fin como el Propósito son comunes al programa Marco Básico y Avanzado. Ahora, la fila de los **Componentes** en la MML tiene como objetivo describir los resultados y productos que la gestión del proyecto debería garantizar. Para el caso de la MML realizada por la DIPRES para el **Programa Marco Básico**, estos corresponden a los 11 sistemas de gestión del PMG y aunque están redactados como resultados ejecutados y no como acciones a realizar, se han definido en la MML de manera general y presentados como el resumen de los resultados a desarrollar en el componente, no detallan los productos específicos que corresponden a cada uno. Cada componente tiene un objetivo⁴ que implica el desarrollo de más de un producto entregable. En la mayoría de los casos los productos son varios⁵ y se encuentran en un documento aparte publicado cada año que se llama “Requisitos Técnicos y Medios de Verificación.”

Por ejemplo, el componente 1 que corresponde al sistema de Capacitación está descrito de la siguiente manera en la MML: servicios de comités bipartitos de capacitación funcionando y operando con procesos de detección de necesidades de capacitación, elaboración, ejecución y evaluación del plan anual de capacitación. O para el componente 2 asociado al sistema de Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo: Servicios con comités paritarios de higiene y seguridad funcionando y procesos instalados de elaboración y ejecución del Plan

³ Información tomada de la encuesta de efectos de 2005.

⁴ El objetivo de cada Componente se encuentra en detallado en el propósito de la matriz. (Ver su pie de página)

⁵ Por “Requisitos Técnicos son especificaciones en detalle de los contenidos y exigencias establecidas para cada etapa de desarrollo. Dichos requisitos definen la calidad exigida para cada objetivo de gestión”. “Medios de verificación es el instrumento a través del cual se acredita el cumplimiento de los requisitos técnicos de los objetivos de gestión, este debe ser auditable”. Ver sección Conceptos en Requisitos Técnicos y Medios de Verificación año 2006.

Anual de Prevención de riesgos y mejoramiento de ambiente de trabajo. Las definiciones de los Componentes no incorporan una definición de productos entregables específicos, sino relatan en manera de resumen los procesos y resultados de cada componente, estos pueden ir desde el diagnóstico hasta la ejecución del mismo como vimos en los ejemplos anteriores. Cada componente tiene asociado alrededor de 7 a 11 indicadores que miden eficacia y economía.

En cuanto a los Medios de Verificación para el nivel de Componentes, la matriz tiene dos que contribuyen en la evaluación de la realización. Estos son los certificados de las reuniones de los comités paritarios y los informes de evaluación de los resultados de la ejecución del Plan Anual. El resto de componentes no cuentan con un medio de verificación especificado en la matriz. La MML no tiene supuestos en este nivel que describan los factores externos y los riesgos que enfrenta la ejecución del proyecto para alcanzar el desarrollo de los componentes.

La fila de *Actividades* del **Marco Básico**, como se mencionó anteriormente, es común a todos los componentes y está enfocada de manera explícita a mostrar un proceso general de producción operativa del PMG, más no detalla las actividades necesarias para producir y alcanzar el objetivo de cada Componente. Estas actividades no cuentan con indicadores, Medios de Verificación ni Supuestos definidos dentro de la matriz. Las actividades comunes a todos los componentes del Programa Marco Básico son entre otros: “1. Elaboración, análisis y aprobación por el Comité Triministerial de los Objetivos de Gestión y Requisitos Técnicos. 2. Proceso de Formulación del PMG básico. 3. Proceso de Implementación. 4. Proceso de Evaluación. 5. Proceso de Pago del Incremento por Desempeño Institucional.”

Para el caso de los *Componentes* de la MML de la DIPRES del **Programa Marco Avanzado** como se describió anteriormente están en un cuadro aparte de la matriz después de la fila de actividades del Marco Básico. Estos corresponden a los 7 sistemas de gestión del PMG que ya contemplan las etapas del Marco Avanzado (proceso de certificación), son los 11 sistemas de gestión menos los sistemas de Gobierno Electrónico, Gestión Territorial Integrada, Administración Financiero Contable y Enfoque de Género. Al igual que los componentes del Marco Básico están redactados de manera general y presentados como el resumen de las actividades a desarrollar en el componente, no detallan los productos que corresponden a cada uno.

Los 7 Componentes cuentan con un indicador de tipo cuantitativo que mide eficacia, este es el porcentaje de instituciones que certifican el sistema bajo norma ISO 9000:2001. Esta parte de la matriz no tiene medios de verificación ni supuestos definidos.

Terminado el componente 7, sigue el cuadro de la matriz que especifica las *Actividades* comunes a todos los componentes del **Programa Marco Avanzado**, estas actividades no tienen en cuenta las actividades necesarias para el desarrollo y puesta en marcha de los 7 componentes para cada servicio, sino que son actividades operativas necesarias para producir el PMG Avanzado. Para las actividades, las demás columnas como la de los indicadores, medios de verificación y supuestos no contienen ningún tipo de información.

Evaluación del diseño de la Matriz de Marco Lógico del PMG

De manera teórica el enfoque del Marco Lógico y la MML sirven en diferentes momentos del desarrollo de un proyecto. Uno de los principales usos de la misma es en la etapa de diseño de un proyecto, de tal manera que la MML ayude a mostrar de manera resumida todos sus objetivos, componentes y productos, además de las relaciones de causalidad entre ellos. Así, la MML puede servir tanto para la planeación como para la evaluación del cumplimiento de un programa. Para que este objetivo se logre y la MML apoye de manera significativa como una herramienta los procesos de planeación y evaluación de un programa, es indispensable que esta esté bien definida y que su diseño logre representar adecuadamente todas las partes y objetivos del programa. Es entonces un ejercicio importante realizar un análisis del diseño de la MML del PMG de tal manera que se agregue valor a la evaluación de impacto del programa, más específicamente, al diseño del mismo.

Así las cosas, con base en la MML del PMG provista por la DIPRES que fue descrita en el capítulo I de éste documento, se realiza a continuación un análisis y evaluación de su diseño de acuerdo a la estructura y diseño teórico de la matriz de marco lógico en todos sus campos utilizando las herramientas de evaluación de diseño provistas por el enfoque del Marco Lógico. La herramienta principalmente utilizada es la lista de verificación de la MML que cuenta con los siguientes puntos: a) Lógica del Proyecto, b) Indicadores del Propósito, c) Indicadores de Componentes/productos, d) Datos de Línea de Base para Indicadores, e) Supuestos y Riesgos, y f) Sistema de Monitoreo y Evaluación. Además, se evalúa el diseño y definición de los indicadores asociados a cada nivel de la MML, para esto se utilizan 4 categorías y siete criterios o características que debería tener un buen indicador que también han sido mencionados en la parte descriptiva de la MML en el capítulo I de este documento.

A continuación se presenta un resumen de la evaluación del diseño de la MML del PMG provista por la DIPRES⁶, y previamente a manera de síntesis y guía en un cuadro se muestran los principales hallazgos del análisis del diseño de la MML del PMG, de acuerdo a los aspectos del *Deber Ser y Tener* teórico de las filas y columnas de la MML.

Con respecto a las filas de la MML y sus relaciones se tiene lo siguiente.

Cuadro No. 3. El deber ser y el Es de las filas de la MML del PMG.

Resumen Narrativo/Fila MML	Debe ser y tener (teórico)	Es y tiene la MML del PMG (cuales criterios cumple y cuales no)
FIN	<ul style="list-style-type: none"> - Es una descripción de la solución a un problema de importancia sectorial, regional o nacional. - Se presenta como una situación esperada. - El proyecto o programa debe ayudar de manera significativa a su consecución, más no es suficiente para su cumplimiento. 	<p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p>

⁶ El análisis completo del diseño de la MML del PMG, así como el análisis del comportamiento de sus indicadores se encuentra como anexo en el Capítulo auto-contenido de Matriz de Marco Lógico del PMG.

PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> - Describe la situación esperada una vez el proyecto se ha terminado, es lo que se quiere lograr directamente con la ejecución del mismo. - Se presenta como una hipótesis (como resultado ejecutado) del cambio que se espera con la ejecución del proyecto. - Es único. 	<p>Si</p> <p>No</p> <p>Si en teoría (MML), no en la práctica.</p>
COMPONENTES	<ul style="list-style-type: none"> - Representan lo que debe ser entregado (productos) durante la ejecución del proyecto o al término de ésta. - También son llamados Resultados. - Se definen como resultados ejecutados, no como acciones a realizar ni como resultados esperados. - Deben ser los necesarios y suficientes para conseguir el Propósito. 	<p>No claramente. Es un resumen de productos y actividades.</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si / puede haber una discusión al respecto basada en la teoría de la gestión pública.</p>
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Son las acciones o tareas requeridas para producir cada Componente. - Se presentan en orden cronológico. - Deben estar agrupadas por Componente. - Se definen como acciones a realizar. - Deben ser las necesarios y suficientes para producir cada Componente. - Implican la utilización de recursos directa. 	<p>No</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>No</p> <p>Si</p>
OTROS CRITERIOS Y CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Lógica vertical. - Auto-contenida y autosuficiente. 	<p>No existe entre: Actividades y los Componentes.</p> <p>Presenta rupturas entre: Componentes y Propósito.</p> <p>Es correcta entre: Propósito y el Fin.</p> <p>No.</p>

Fuente: Elaborado por el autor.

Fin⁷: es expresado como *Contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos*. Ha sido expresado de manera clara, contribuyendo al entendimiento sobre la finalidad del proyecto en desarrollo. Se

⁷ Común al Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado

considera necesario incluir a los beneficiarios⁸ y así contribuir en la conceptualización y focalización del proyecto.

Los indicadores asociados al Fin pueden ser catalogados como de eficacia, ya que guardan relación entre la capacidad de producir resultados y los objetivos del programa. Estos indicadores son representativos más no suficientes. Esto por cuanto no es posible determinar con absoluta certeza si el PMG contribuyó a alcanzar el Fin propuesto en la MML. En este sentido, son indicadores que miden percepciones y agregan valor; más no son suficientes ya que en un escenario de evaluación y toma de decisiones sobre la continua del proyecto una decisión como esta no puede recaer únicamente en las mediciones de percepción sobre el proyecto, sino que deben medir como mínimo el impacto de este.

Uno de los principales retos pendientes de la MML es contar con indicadores y mediciones que permitan observar directamente la relación entre la mejora de la gestión y la herramienta creada para tal fin. Desde luego que la realización de mediciones confiables de objetivos generales y amplios, como en el presente caso, presenta retos de carácter técnico⁹. No por ello ha de abandonarse el esfuerzo de avanzar en esa dirección, construyendo gradualmente mejores indicadores de eficacia y de impacto del PMG en el conjunto de las instituciones publicas chilenas

A manera de resumen, los indicadores deben agregar valor y permitir identificar alertas para la toma de decisiones, esta característica no es evidente en estos 3 indicadores utilizados en el Fin de la MML del PMG.

Propósito¹⁰ : Ha sido definido como *Mejorar la gestión en los once sistemas; a través de la entrega de un incentivo remuneracional a aquellas instituciones que cumplan con los objetivos de gestión.* El Propósito debe redactarse y expresarse como una hipótesis del cambio e impacto esperada gracias a la ejecución del programa, debe expresarse como una situación alcanzada y no como un resultado deseado. Sin embargo, a pesar de que el Propósito no fue definido correctamente como una hipótesis, tal como el Enfoque de Marco Lógico lo anuncia, es posible deducir y con claridad el objetivo del programa, toda vez que fue acordado con la DIPRES la inclusión del incentivo remuneracional, punto clave en la concepción y conceptualización del PMG.

Se sugiere que el Propósito sea redactado de tal manera que incluya al final la frase: “*para disponer de información relevante que apoye la gestión, el análisis y la toma de decisiones en la asignación eficiente de recursos públicos.*” De esta forma la estructura del Propósito como hipótesis estaría completa reflejando uno de los objetivos fundamentales del programa, que son consonantes con los conceptos definidos en los documentos oficiales “Reforma del Estado en Chile, 2000 - 2006” (Pág. 76) y “El Estado al Servicio de la Gente” producido por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (Pág. 26).

En este respecto es importante hacer una breve reflexión acerca del deber ser teórico de la MML y la aplicación práctica de estos criterios. Uno de los aspectos más importantes de la teoría de la MML en su versión mas ortodoxa, es la inclusión de un solo Propósito por cada matriz de Marco Lógico, de tal forma que un Propósito corresponde a un programa y así la

⁸ Catalogados como: Potenciales, efectivos, directos, indirectos, y beneficiarios de la información.

⁹ Entre otros utilizar un tamaño representativo de muestra o medir la eficacia de las instituciones públicas de un país.

¹⁰ Común al Programa Marco Básico y Programa Marco Avanzado

inclusión de más de un Propósito implica la creación de más de un programa para lograr su consecución. A pesar de que teóricamente se plantea este diseño de las MML, en la práctica muchas veces es necesario ser un poco más flexible con el objetivo de incorporar adecuada y completamente todas las características importantes de un programa, sin embargo al mismo tiempo hay que estar conscientes de los riesgos involucrados al hacerlo.

Este es el caso de la MML del PMG, ya que al ser un programa tan grande, amplio y de impacto transversal en varios sectores de la gestión y política pública, el propósito de alguna manera debe reflejar la diversidad a la que el programa se enfrenta. Es por esto que además del mejoramiento de la gestión, es importante incluir en el Propósito del PMG el incentivo económico asociado al desempeño institucional de los servicios, como se acordó con la DIPRES, ya que éste se convierte en un factor y herramienta fundamental del programa. Por otra parte, se debe notar que el Propósito no tiene en cuenta que el PMG hace parte de la formación de una estructura de información que apoye la toma de decisiones tanto en los servicios como a nivel de asignación de recursos públicos, todo esto bajo una política general de modernización del Estado.

Estos aspectos del PMG han sido reconocidos por autores como Arenas, quien argumenta que aunque en la teoría el PMG fue creado con el objetivo de mejorar la gestión en 11 sistemas de gestión de las instituciones públicas, en la práctica el PMG hace parte y responde a tres políticas públicas que son: la Política de Recursos Humanos, la Política de Control de Gestión y la Política de Modernización del Estado. En cuanto a la primera el PMG específicamente está siendo parte de los mecanismos que impulsan los salarios variables atados a resultados y a cambios en el desempeño que están siendo aplicados en la administración pública, a través del incentivo económico de tipo institucional vinculado a la remuneración. Además, se ha posicionado como un instrumento importante en la relación del Gobierno y los servicios con los sindicatos, coherentemente con los procesos y negociaciones entre la ANEF y el gobierno que dieron inicio e impulsaron la consolidación del PMG. La segunda política concerniente al Control de Gestión es la política a la que el PMG responde directamente y para la cuál fue diseñado, a través su creación se han implementado sistemas de gestión comunes a todas las instituciones públicas, direccionadas al mejoramiento de la gestión pública. De esta manera, desde el mejoramiento de las áreas de soporte institucional se busca el mejoramiento de los procesos de provisión de bienes y servicios a la ciudadanía. Finalmente, el PMG se encuentra dentro del contexto de la política de modernización del Estado, más específicamente como una herramienta de estructuración de la información disponible para apoyar las decisiones de gestión de los servicios y de asignación de recursos públicos con énfasis en el mejoramiento de la calidad del gasto público.

El hecho que el Propósito del PMG, en términos del Marco Lógico, no sea estrictamente único sino que en la práctica el programa este apoyando a tres políticas públicas de manera simultánea, tiene sus ventajas y debilidades. Evidentemente es positivo encontrar que un programa diseñado para mejorar la gestión en los servicios tenga impacto sobre otros aspectos relevantes del sector público, es decir, que un propósito apoye al otro y logren algunas sinergias permitiendo flexibilidad al programa (y a la MML).

Sin embargo y como ya se mencionó, también es importante darse cuenta los riesgos que este hecho representa. Aunque el PMG apoya las tres políticas públicas mencionadas a través de la formación de incentivos para incrementar la productividad de los servicios, en algunos casos los tres propósitos pueden ser contradictorios y chocar, por ejemplo, un incremento en la productividad puede llevar a una mejora en la gestión y estar acompañada de un incremento

salarial, pero al mismo tiempo muy probablemente representaría mayor trabajo para los funcionarios de tal forma que las relaciones dentro del marco de la política de recursos humanos podrían ponerse tensas o difíciles. Además, al no tener claridad sobre un único Propósito, en algunos casos no es posible analizar si el diseño de la MML del PMG es correcto en el sentido en que no es claro a que propósito está apoyando cada componente y si las actividades llevarán o no a la consecución de los mismos. Es así como un programa multipropósito no es fácilmente representado en una MML, aunque se debe reconocer que este factor se ha presentado en la implementación del programa. En la concepción inicial estaba destinado solamente a impulsar el mejoramiento de la gestión de los servicios, lo que entendemos como Propósito único de una MML del programa.

Por otra parte a nivel de Propósito se cuenta con 62 indicadores que miden la realización del Propósito en la MML, los cuales están definidos adecuadamente¹¹; se considera que es un número alto de indicadores pero se debe a que un primer grupo mide estimaciones de los efectos a nivel del propósito general y un segundo que mide el cumplimiento de los cada uno de 11 sistemas, de sus etapas y producción.

La falencia de dichos indicadores es que miden el cumplimiento de las etapas correspondientes a las actividades operativas, pero no miden directamente el cumplimiento de los objetivos, reflejando la ruptura de la lógica horizontal de la MML. Es así como se presentan las dificultades para seguir la relación del cumplimiento de etapas del PMG con el cumplimiento de los objetivos de los sistemas de gestión del mismo.

Los indicadores existentes son claros, comprensibles, representativos, temporales, y cuantificables en la gran mayoría de los casos, también son confiables. No hay claridad en la medida en que éstos agreguen valor en los procesos de toma de decisiones sobre si se continua con el proyecto debido a que indican mayoritariamente el cumplimiento y avance de las etapas del PMG. Se evidencia mayor utilidad para el ejercicio del otorgamiento del incentivo económico y asignación presupuestal de los servicios.

Como se mencionó, a nivel de Propósito hay un grupo de indicadores asociados a los 11 sistemas de gestión que de manera general se pueden definir así:

- Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema.
- Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema.
- Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema.
- Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema.

En cuanto al primero de estos indicadores, estos tienen una falla en el enunciado, deberían definirse como “Porcentaje de Instituciones públicas que comprometen el sistema en el PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema” ya que así es como efectivamente se miden.

Componentes: Están correctamente expresados como resultados ejecutados y no como acciones a realizar. En la matriz cada componente corresponde a un sistema, con un objetivo propio. Ésta fila tiene como objetivo describir los resultados que la gestión del proyecto

¹¹ Los indicadores deben ser participativos, claros, representativos, temporales, cuantificables, confiables y que agregue valor.

debería garantizar, pero en el caso de la MML del PMG los componentes resumen los resultados generales esperados, más no detallan los productos específicos que corresponden a cada uno. En la mayoría de los casos los productos por componente son varios¹² y se encuentran en un documento aparte publicado cada año por la DIPRES. En este documento “Requisitos Técnicos y Medios de Verificación” se encuentran los productos y las actividades detalladas. En este sentido se podría decir que la MML no es auto-contenida ni auto-suficiente como debería ser de acuerdo a la teoría del Marco Lógico ya que hay información necesaria en otro documento aparte de la matriz. Esto dificulta el entendimiento y la apropiación del programa e implica la existencia de una ruptura en la lógica vertical de la MML.

Cada componente tiene entre 4 y 11 indicadores que miden la realización del mismo, los cuales son de eficacia y economía. La dificultad es que no existe una línea base (año 0) para medir el cambio año a año, el incremento o la disminución. Se toma la primera medición como línea de base, para algunos casos, los servicios ya estaban realizando componentes iguales o similares, (ya contaban con sistema de capacitación) lo que supone que el PMG inicio desde una base ya establecida.

Para la mayoría de los 11 componentes¹³ los indicadores de la MML agregan valor y por lo tanto contribuyen de manera específica a evaluar si se cumplió el componente y su objetivo. Hay una mejor conexión entre los indicadores para medir la realización del componente, facilitando el análisis de la lógica vertical de la MML para este nivel. Para algunos de los componentes esta relación es más sólida y los indicadores están más relacionados con la medición del objetivo y no con la medición del simple cumplimiento de etapas.

Por otro lado aunque los 11 Componentes (sistemas) son esenciales para lograr el Propósito del programa, de manera genérica se deben abrir las posibilidades para pensarse en la inclusión de sistemas adicionales que reflejen nuevas necesidades y tendencias en gestión pública, permitiendo la implementación de un programa flexible y adaptable. Para llevar a cabo esta implementación sería necesario consolidar los sistemas actuales para lograr moverse de manera exitosa y no traumática hacia nuevos sistemas de gestión. En el largo plazo, podría llegar a pensarse en la eliminación de algún sistema que ya haya sido desarrollado de manera adecuada por gran parte de los servicios siempre y cuando se asegure la continuidad del mismo.

Las conclusiones que se tienen de cada componente no son definitivas, ya que hace falta un número de mediciones importantes que permiten tener más datos para analizar si el componente alcanza su objetivo. También los indicadores aunque en una gran mayoría agregan valor, hay algunos que se desvían de ese propósito y no permiten la medición directa de los objetivos de cada componente solo de la producción de los mismos.

Con el siguiente ejemplo tomado del capítulo de MML se pretende evidenciar la importancia del diseño y la planeación cuando se utiliza el enfoque de Marco Lógico y como este afecta la implementación y los resultados a obtener con el proyecto.

Para eso tomamos el componente 5 de Gobierno Electrónico el cual tiene 4 indicadores para medir la realización del componente.

¹² “Requisitos Técnicos son especificaciones en detalle de los contenidos y exigencias establecidas para cada etapa de desarrollo. Dichos requisitos definen la calidad exigida para cada objetivo de gestión”. “Medios de verificación es el instrumento a través del cual se acredita el cumplimiento de los requisitos técnicos de los objetivos de gestión, este debe ser auditable”. Ver Conceptos en Requisitos Técnicos y Medios de Verificación año 2006.

¹³ Con excepción del componente 5 de Gobierno electrónico y 7 de auditoría interna.

El primer indicador utilizado es el porcentaje de instituciones que han implementado proyectos que utilizan TIC priorizados en el diagnóstico contribuye a medir si se cumple el objetivo del componente que es: *“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.”*.

El segundo es un indicador de economía, y corresponde al costo promedio por sistema comprometido con un valor de \$21.221.599 pesos chilenos. El tercero y cuarto indicador miden el promedio de encargados por sistemas a quienes se les brinda asistencia técnica, y el promedio de revisión de informes por analista de la red de expertos respectivamente según mediciones de la MML del 28-09-2007 a un promedio de 62 y 122.

En síntesis los anteriores cuatro indicadores aunque bien definidos para el nivel de componente, no agregan valor y no son suficientes para determinar si el objetivo del sistema de gobierno electrónico ha sido cumplido. Estos no facilitan la toma de decisiones, y como se expresó no son representativos porque no miden con claridad la realización del componente. No hay que olvidar que los indicadores ubicados en la fila de los componentes son los que deben medir la realización del componente, y que si se cumplen contribuyen a alcanzar el Propósito o en su defecto un nivel más alto.

Solamente con la información de la MML sujeta a evaluación no se puede determinar con precisión si los productos entregables del PMG sean los adecuados y suficientes para producir correctamente cada Componente, ya que éstos no han sido expresados ni definidos en la misma de manera explícita, para conocerlos hay que remitirse al documento de Medios de Verificación y Requisitos Técnicos del programa para cada año documento que no es parte formal de la MML entregada por la DIPRES. Así pues, no es claro si la realización de cada uno de estos productos (específicos de cada componente) llevará en su conjunto a la consecución del Propósito, en otras palabras, hay un rompimiento en la lógica vertical de la MML del PMG. Pero si es claro que los indicadores de los componentes para la mayoría de los otros sistemas guardan una mayor relación y conexión con la realización del componente mismo que los indicadores a nivel de Propósito y Fin, es decir, la lógica horizontal es razonablemente fuerte en estos niveles.

Actividades: Las actividades que se encuentran en la MML del Programa Básico y Programa Marco Avanzado describen el proceso general que los servicios realizan para producir y cumplir con el PMG. No corresponden a las actividades necesarias para la realización y ejecución de los componentes o sistemas. Son actividades comunes como el proceso de formulación, el proceso de implementación, el proceso de evaluación y el proceso operativo de pago del incremento del desempeño institucional que deben realizarse independientemente del objetivo del sistema. Tienen un carácter administrativo, no son técnicas en el sentido que no tienen relación con las actividades específicas del desarrollo de cualquiera de los 11 componentes. A partir de ellas no es posible concluir acerca de su relación con la producción de los Componentes, lo cual evidencia la carencia de una lógica vertical en este nivel de la MML.

Se aclara que estas actividades deben ser de público conocimiento para los actores del PMG y son importantes para su producción, pero al introducir las en la MML fracturan la lógica vertical del programa, y se omiten las actividades necesarias para lograr los componentes.

Ahora se continúa con el análisis del diseño de las columnas de la MML del PMG y sus relaciones.

Cuadro No. 4. El deber ser y el Es de las columnas de la MML del PMG.

Columna MML	Deben ser y tener (teórico)	Es y tiene la MML del PMG (cuales criterios cumple y cuales no)
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Permiten controlar, medir y evaluar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos del proyecto en sus cuatro niveles. - Pueden ser de tipo cualitativo y cuantitativo. - Deben ser definidos para un periodo determinado de tiempo. - Deben medir los resultados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. 	<p>Permiten evaluar el desarrollo. No permiten medir el cumplimiento completamente.</p> <p>Si Si</p> <p>No en su totalidad</p>
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Son las fuentes de información a las que se debe recurrir para obtener los datos necesarios para calcular todos los Indicadores. - Puede ser información pública, privada, páginas web, informes, recibos, contratos, actas, etc. - Debe ser lo más específico posible, tal que cualquiera pueda verificar la información. 	<p>Si para los casos en que se definieron.</p> <p>Si</p> <p>No específico, pero cualquiera eventualmente lo podría verificar.</p> <p>No en todos los niveles de la MML del PMG se definieron.</p>
SUPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Están por fuera del control de los ejecutores del proyecto. - Factores externos que pueden llegar a afectar la consecución de los objetivos. - Riesgos o condiciones necesarias para que el proyecto sea un éxito que están por fuera del control del ejecutor. - Deben ser monitoreados durante toda la implementación. 	<p>No se identifican supuestos en ningún nivel de la MML del PMG</p>
OTROS CRITERIOS Y CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Lógica Horizontal. 	<p>Si existe entre Medios de Verificación e Indicadores (cuando estos están especificados).</p> <p>Presenta algunas</p>

		rupturas entre Indicadores y Objetivos (cuando estos están especificados).
--	--	--

Fuente: Elaborado por el autor.

Medios de Verificación: La MML debe contar con datos de línea de base o definirlos concretamente para actividades de Monitoreo y Evaluación. A nivel de Fin y Propósito se utiliza como medio de verificación la Encuesta de Efectos aplicada en 2005 y el Sistema de Información de la Gestión del PMG.

A nivel de Componentes el medio de verificación utilizado es el Sistema de Información de la Gestión del PMG lo cuál también resulta un sistema de Monitoreo y Evaluación adecuado. El reto es mejorar la capacidad de estos para proveer la información y medición completa por año y para todos los indicadores especificados en la MML.

Supuestos: Al corresponder a la identificación de supuestos y riesgos que están por fuera del control y ejecución directa del proyecto pero que pueden afectar sus resultados y consecución de objetivos, es importante considerarlos desde el diseño y en todas las fases del programa como son la planificación, ejecución o evaluación con el objeto de disminuir los riesgos, asignar responsabilidades claramente y ajustar el diseño del proyecto sobre la marcha si es necesario.

El evaluador recomienda a la DIPRES tener en cuenta los supuestos ya que estos parecen haber jugado un papel determinante en el éxito y/o fracaso del PMG. Factores importantes y externos que parecen haber tenido un impacto significativo en la implementación, desarrollo del PMG han sido por ejemplo el contexto social del país, el ambiente económico, las políticas claves del gobierno en turno y la continuidad de las mismas, la estabilidad institucional, el tipo de servicio en que se aplica el PMG, el estilo gerencial del jefe del servicio, las características de liderazgo del mismo y del encargado del PMG/sistema en el servicio, las condiciones y herramientas con que cuenta cada servicio, entre otros.

Reflexiones Finales del Diseño de la MML

El diseño general de la MML explica y entrega una visión del Programa; a nivel general el Fin y el Propósito están correctamente definidos, y a nivel de Componentes faltan detalles y mas especificidad. Por otro lado la matriz presenta algunas rupturas en su lógica horizontal y vertical debido a la falta de información, la cual es una de sus más grandes debilidades y que se evidencia en la conexión entre los distintos niveles. Es decir que la MML es un poco débil en el sentido que no puede ser utilizada como única herramienta de evaluación del PMG por no se suficiente ni autocontenida.

La evidencia sobre el uso que se le da al PMG y a su MML es que aparentemente es más utilizada para conocer el cumplimiento de las etapas del programa y no para obtener información útil que permita analizar cambios y tomar decisiones acerca de la gestión de los servicios chilenos. Los indicadores utilizados en la matriz son de eficacia en su mayoría y pretenden medir el cumplimiento de etapas, más no el de objetivos de gestión. Esto genera una dificultad para medir el impacto final del PMG definido en la MML ya que la lógica horizontal esta fracturada.

Actualmente a través de la MML se puede medir la consecución de etapas, la preparación y compromisos de otras, pero no directamente si cada servicio ha cumplido los objetivos de cada uno de los 11 sistemas del PMG. Situación que concuerda con el uso que se le da al mismo, no son los servicios los que primariamente utilizan la información generada por el PMG sino la DIPRES.

Por otro lado se evidencia la importancia de la adecuada y previa identificación de supuestos y riesgos como factor clave para la ejecución del PMG y otros programas en general. No identificar los mismos genera dificultades tanto en la evaluación del programa, la asignación de responsabilidades y sobretodo en la implementación. Los supuestos disminuir o procuran que el implementador esté al tanto de factores externos que debiliten la consecución de los resultados esperados.

Finalmente es importante aclarar que posiblemente el resultado obtenido en el análisis y evaluación del diseño de la matriz de marco lógico, entregada por la DIPRES, es en gran medida el resultado esperado dado la etiología, complejidad y evolución del PMG así como su origen y propósito mixto.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO, INDICADORES Y CUANTIFICACIÓN

MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2001-2006)

NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN - PMG AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1998 MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE HACIENDA SERVICIO RESPONSABLE: DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN – DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DEL GOBIERNO CENTRAL							
Evolución de Indicadores							
Enunciado del objetivo	Indicadores						

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹⁴	Fórmula de cálculo	Cuantificación					
			2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fin Contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia en el uso de los recursos públicos.	Porcentaje de encuestados que estima que el Programa Marco del PMG es un instrumento que contribuye a la modernización del Estado.						980/1.097 = 89%	
	Porcentaje de encuestados que estima que el desarrollo de los sistemas de gestión definidos en el Programa Marco del PMG ha sido útil para mejorar la gestión de los servicios.						684/1.097 = 62%	

¹⁴ Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2004; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹⁴	Fórmula de cálculo	Cuantificación					
			2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de encuestados que estima que la presencia de cada sistema en el Programa Marco del PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión.						805/1.097 = 73%	
Propósito Mejorar la gestión de las instituciones públicas en once sistemas ¹⁵ Capacitación,	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del Servicio.						868/1.097 = 79%	

¹⁵ Para cada una de las áreas el objetivo es el siguiente:

- Capacitación: Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas claves de funcionamiento de la institución, con participación de éstos.
- 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.
- Evaluación del Desempeño: Reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.
- Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s: Facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.
- Gobierno Electrónico: 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.
- Planificación / Control de Gestión: Diseñar e implementar 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.
- Auditoría Interna: Crear y fortalecer las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.
- Gestión Territorial: Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.
- Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público: Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.
- Administración Financiero-Contable: Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.
- Enfoque de Género: Incorporar enfoque de género en el proceso de provisión de los productos estratégicos de la institución.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹⁴	Fórmula de cálculo	Cuantificación					
			2001	2002	2003	2004	2005	2006
Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación del Desempeño, Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, Gobierno Electrónico, Planificación / Control de Gestión, Auditoría Interna, Gestión Territorial, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público, Administración Financiero-Contable y Enfoque de Género; a través de la entrega de un incentivo remuneracional a aquellas instituciones que cumplan con los objetivos de gestión.	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del Servicio relacionadas con estos sistemas.						833/1.097 = 76%	
	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.						891/1.097 = 81%	
	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.						737/1.097 = 67%	
	Porcentaje de encuestados que estima que actualmente cada sistema del PMG está más desarrollado que en el año 2000.						962/1.097 = 88%	

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹⁴	Fórmula de cálculo	Cuantificación					
			2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG respecto del total de instituciones que formulan presupuesto público al año.		180/246 = 73%	181/241 = 75%	182/242 = 75%	186/244 = 76%	185/256 = 72%	185/257 = 72% Es 185 porque no se considera Emaza que no formula Ley de Pptos. Es 257 porque se agregan las 63 Gobernacion es e Intendencias que formulan su Ley de Presupuestos a través del Servicio de Gobierno Interior.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ¹⁴	Fórmula de cálculo	Cuantificación					
			2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen las etapas finales del Programa Marco Básico de todos los sistemas del PMG.		0/181 = 0%	0/182 = 0% Se incorpora Comisión Chilena de Energía Nuclear como Servicio Adscrito.	0/183 = 0% Se pasan de 4 a 6 etapas. Se incorporan Consejo de Defensa del Estado y Defensoría Penal Pública, y sale Consejo de Rectores.	0/187 = 0% Se incorporan Servicio Nacional de Aduanas (como Servicio Adscrito), Dirección Nacional del Servicio Civil, Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes y Servicio Nacional del Adulto Mayor.	0/186 = 0% Sale la Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	20/186 = 11%.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Capacitación.		179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Subsecretaría de Salud.	181/182 = 100% Se exime Consejo de Rectores.	183/183 = 100%	187/187 = 100%	186/186 = 100%	186/186 = 100%
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Capacitación.		8/179 = 4% Servicio de Cooperación Técnica, Instituto Antártico Chileno, Subsecretaría RR.EE., Tesorería, Gore III, Gore XII, Subsecretaría de Telecomunicaciones y FONASA.	48/181 = 27%	98/183 = 54%	174/187 = 93%	178/186 = 96%	183/186 = 98%
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Capacitación.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Capacitación.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	8/186 = 4%	30/186 = 16%.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Capacitación.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	8/186 = 4%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.		181/181 = 100%	182/182 = 100%	183/183 = 100%	187/187 = 100%	186/186 = 100%	186/186 = 100%
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.		5/181 = 3% Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Servicio Nacional de Geología y Minería, Subsecretaría del Trabajo, Subsecretaría de Telecomunicaci ones y FONASA.	45/182 = 25%	153/183 = 84%	177/187 = 95%	179/186 = 96%	184/186 = 99%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.							No se mide. Habría que incorp orar pregu nta en la encue sta.
	Porcentaje de instituciones públicas que formulan PMG que mantuvieron o rebajaron su tasa de cotización adicional del Seguro Laboral.		En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proces o de medici ón.

Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	2/186 = 1%.	9/186 = 5%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	2/186 = 1%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Evaluación del Desempeño.		179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Subsecretaría de Salud.	181/182 = 100% Se exime Consejo de Rectores.	183/183 = 100%	186/187 = 100% Se exime Dirección Nacional del Servicio Civil.	186/186 = 100%	186/18 6 = 100%
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Evaluación del Desempeño.		8/179 = 4% Servicio Agrícola y Ganadero, Servicio de Cooperación Técnica, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Fondo de Superación de la Pobreza, Dirección de Crédito Prendario, Instituto de Normalización Previsional, Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo y FONASA	64/181 = 35%	71/183 = 39%	178/186 = 96%	179/186 = 96%	186/18 6 = 100%

Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Evaluación del Desempeño.								No mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
Porcentaje de Instituciones públicas que tienen funcionarios calificados en lista 3		En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.				
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Evaluación del Desempeño.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	5/186 = 3%	16/186 = 9%.	
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Evaluación del Desempeño.		No Corresponde Medición.	5/186 = 3%.					
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.		151/181 = 83%	154/182 = 85%	157/183 = 86%	161/187 = 86%	161/186 = 87%	161/186 = 87%.	

	<p>Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.</p>		<p>9/151 = 6% Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Servicio Nacional de Turismo, Consejo Superior de Educación, Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, Subsecretaría de RR.EE., Subsecretaría de Telecomunicaciones, SERVIU IV, SERVIU V y FONASA</p>	<p>56/154 = 36%</p>	<p>1/157 = 1% Se pasan de 4 a 6 etapas en OIRS</p>	<p>52/161 = 32%</p>	<p>117/161 = 73%</p>	<p>152/161 = 94%.</p>
	<p>Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.</p>							<p>No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.</p>

	Porcentaje de Instituciones públicas que responde los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios oportunamente ¹⁶							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	13/161 = 8%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Gobierno Electrónico.		141/181 = 78%	143/182 = 79%	148/183 = 81% Se pasan de 4 a 6 etapas en Simplificación Trámites	184/187 = 98% Comienza Gobierno Electrónico con 4 Etapas	185/186 = 99%	185/186 = 99%. Se exige EMAZ A.

¹⁶ La oportunidad se mide de acuerdo a lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Gobierno Electrónico.		6/141 = 4% Subsecretaría de RR.EE., Tesorería, Fiscalía Nacional de Quiebras, Subsecretaría de Justicia, Fondo Nacional de Superación de la Pobreza y FONASA.	52/143 = 36%	1/148 = 1%	1/184 = 1%	11/185 = 6%	171/185 = 92%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Gobierno Electrónico.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que han mejorado procesos estratégicos con TIC's en el marco del sistema de Gobierno Electrónico.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Planificación / Control de Gestión.		179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	180/182 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	182/183 = 100%	186/187 = 100%	186/186 = 100%	186/186 = 100%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Planificación / Control de Gestión.		2/179 = 1% Fiscalía Nacional de Quiebras y Subsecretaría de Telecomunicaciones.	26/180 = 14%	2/182 = 1% Se pasa de 4 a 6 etapas en SPCG	24/186 = 13%	92/186 = 49%	129/186 = 69%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Planificación / Control de Gestión.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Porcentaje de Instituciones Públicas que comprometen el sistema de Planificación cuyos resultados de los indicadores de su sistema de información son analizados en el proceso de evaluación presupuestaria en DIPRES.		64/179 = 36%	86/180 = 48%	119/182 = 65%	120/186 = 65%	122/186 = 66%.	185/186 = 99%. EMAZ A no formula Ley de Presupuestos. El 2006 se agregan 63 Gobernaciones e Intendencias, a través de Servicio de Gobierno Interior.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Planificación / Control de Gestión.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	22/186 = 12%.	50/186 = 27%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Planificación / Control de Gestión.		No Corresponde Medición.	22/186 = 12%.				

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Auditoría Interna.		115/181 = 64%	117/182 = 64%	118/183 = 65%	110/187 = 59%	109/186 = 59%	109/186 = 59%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Auditoría Interna.		6/115 = 5% Fiscalía Nacional de Quiebras, Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Dirección de Crédito Prendario, Subsecretaría de Telecomunicaciones, Central de Abastecimientos y FONASA.	38/117 = 32%	109/118 = 92%	94/110 = 85%	98/109 = 90%	95/109 = 87%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Auditoría Interna.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Porcentaje de Instituciones que corrigen los hallazgos de las auditorias realizadas							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Auditoria Interna.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	7/109 = 6%.	27/109 = 25%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Auditoria Interna.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	7/109 = 6%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Gestión Territorial.		52/181 = 29% Rige Sistema de Desconcentración con 4 Etapas.	52/182 = 29%	No Corresponde Medición. El 2003 no hubo sistema de desconcentración, analizándose la implantación del sistema Gestión Territorial Integrada.	174/187 = 93% Comienza Sistema de Gestión Territorial Integrada con 4 Etapas.	168/186 = 90%	168/186 = 90%.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Gestión Territorial.		0/52 = 0%	52/52 = 100%	- El 2003 no hubo sistema de desconcentración, analizándose la implantación del sistema Gestión Territorial Integrada.	0/174 = 0%	1/168 = 1%	167/168 = 99%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Gestión Territorial.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.		130/181 = 72%	131/182 = 72%	132/183 = 72%	136/187 = 73%	133/186 = 72%	133/186 = 72%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.		2/130 = 2% Subsecretaría de Hacienda y FONASA.	28/131 = 21%	0/132 = 0% El sistema de compras pasa de 4 a 6 etapas.	92/136 = 68%	108/133 = 81%	113/133 = 85%.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.								No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición (Sistema de Compras es PMA a partir de 2007).

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición (Sistema de Compras PMA a partir de 2007).
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Administración Financiero-Contable.		118/181 = 65%.	119/182 = 65%.	120/183 = 66%.	124/187 = 66%.	122/186 = 66%.	122/186 = 66%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Administración Financiero-Contable.		21/118 = 18%	57/119 = 48%	104/120 = 87%	56/124 = 45% AFC pasa de 4 a 6 etapas.	110/122 = 90%	107/122 = 88%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Administración Financiero-Contable.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Enfoque de Género.		No Corresponde Medición (Sistema de Enfoque de Género ingresa a Programa Marco Básico a partir de 2002).	175/182 = 96%.	171/183 = 93%.	173/187 = 93%.	173/186 = 93%.	171/186 = 92%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Enfoque de Género.		No Corresponde Medición (Sistema de Enfoque de Género ingresa a Programa Marco Básico a partir de 2002).	0/175 = 0%	2/171 = 1%	20/173 = 12%	160/173 = 92%	161/171 = 94%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Enfoque de Género.							No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Costo promedio del PMG por Servicio		En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición
	Porcentaje de aporte del Servicio en relación al gasto total de preparación y certificación en Norma ISO		No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	155.866.000/311.732.000 = 50%	353.100.000/736.866.000 = 48%

Componente 1 Sistema Capacitación (4 etapas): Servicios con Comités Bipartitos de Capacitación funcionando y operando con procesos de detección de necesidades de capacitación, elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación.	Porcentaje de instituciones con Comités Bipartitos funcionando.	(Número instituciones con Comité Bipartito funcionando en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema en el PMG el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	183/186 = 98%.
	Porcentaje de Instituciones que realizan Diagnóstico de Competencias Laborales ¹⁷ de los funcionarios.	(Número instituciones que realizan Diagnóstico de Competencias Laborales de los funcionarios en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema en el PMG el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	185/186 = 99%. La Subsecretaría de Redes Asistenciales no tiene este requisito técnico.
	Porcentaje de instituciones que cumplen con la ejecución presupuestaria en capacitación oportunamente.	(Número de instituciones que ejecutan oportunamente el presupuesto de Capacitación en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	178/186 = 96%.

¹⁷ Competencias transversales: "corresponde a comportamientos laborales que son propios del desempeño en diferentes sectores o actividades y que, por lo mismo, no necesariamente se relacionan con un puesto en particular", por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, tecnologías de información u otros. (Obs. Corresponden a las competencias "Genéricas" que se exigieron durante el año 2003. El cambio de nombre se resolvió para concordar la nomenclatura con la vigente en el ámbito privado).

Competencias específicas: Se entiende por Competencias Específicas, "aquellas que son requeridas de manera relevante para el desempeño de un cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con un óptimo desempeño, en un contexto organizacional determinado".

Porcentaje de instituciones que ejecutan al menos en un 90% el Plan Anual de Capacitación	(Número de instituciones que ejecutan el menos en un 90% el Plan Anual de Capacitación en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t)*100	Pendiente						
Porcentaje de instituciones que capacitan a sus funcionarios en las competencias detectadas en el Diagnóstico de Competencias Laborales.	(Número de instituciones que capacitan a sus funcionarios en las competencias detectadas en el Diagnóstico de Competencias Laborales en el año t / Número total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t) *100	Pendiente						
Porcentaje de instituciones que incorporan las recomendaciones surgidas de la evaluación del Plan de Capacitación.	(Número de instituciones que incorporan las recomendaciones en el año t/ Total de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Capacitación en el año t)*100	Pendiente						
Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición						
Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/2 = 93
Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	586/2 = 293

	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	31.146.000/62.292.000 = 50%	63.000.000/131.227.000 = 48%
Componente 2 Sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (4 etapas): Servicios con Comités Paritarios de Higiene y Seguridad funcionando y procesos instalados de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.	Porcentaje de instituciones que cumplen con la asistencia requerida ¹⁸ de los representantes de los funcionarios a las reuniones del Comité Paritario de Higiene y Seguridad.	(Número de instituciones que cumplen con la asistencia requerida de los representantes de los funcionarios a las reuniones del Comité Paritario de Higiene y Seguridad en el año t / Número de instituciones que comprometen el sistema Higiene y Seguridad en el año t)*100						107/112 = 96%. Sólo incluye los servicios que tiene que conformar Comités Paritarios (112).
	Porcentaje de instituciones que ejecutan más del 75% de las principales actividades programadas en base al Plan Anual de Higiene y Seguridad.	(Número de instituciones que ejecutan más del 75% de las principales actividades programadas en el año t / Número de instituciones que participan en el Sistema de Higiene y Seguridad)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que han disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo.	(Número de instituciones que han disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo en el año t / Número de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Higiene y Seguridad en el año t)*100	En proceso de medición	En proceso de medición				

¹⁸ Deben asistir al menos dos tercios de los representantes titulares a todas la reuniones del Comité.

	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición	En proceso de medición				
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/4 = 47.
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	372/4 = 93
	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	5.258.000/10.515.000= 50%	20.400.000/42.019.000 = 49%
Componente 3 Sistema Evaluación de Desempeño (4 etapas): Servicios operando con un Sistema de evaluación de desempeño de sus funcionarios, objetivo, transparente e informado	Porcentaje de Instituciones que define los criterios de evaluación de acuerdo a requisitos ¹⁹ establecidos.	(Número de Instituciones que define los criterios de evaluación de acuerdo a requisitos establecidos / total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100.	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.
	Porcentaje de instituciones que notifican oportunamente ²⁰ a sus funcionarios evaluados.	(Número de instituciones que notifican oportunamente ²¹ a sus funcionarios evaluados en el año t / Total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100.	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.

¹⁹ El proceso de evaluación debe ser objetivo, transparente, con criterios comunes para todos los funcionarios y plenamente informado.

²⁰ Cumplimiento de plazos del proceso por parte de cada una de las jefaturas directas y de la oficina encargada del personal.

²¹ Cumplimiento de plazos del proceso por parte de cada una de las jefaturas directas y de la oficina encargada del personal.

Porcentaje de instituciones que realizan capacitación de evaluadores y preevaluadores previo al primer proceso anual de evaluación.	(Número de instituciones que realizan capacitación de evaluadores y preevaluadores previo al primer proceso anual de evaluación en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.
Porcentaje de instituciones que incorporan las recomendaciones surgidas de la evaluación.	(Número de instituciones que incorporan las recomendaciones en el año t / Total de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición	En proceso de medición					
Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/2 = 93
Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	713/2 = 357
Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición.	9.963.000/19.925.000= 50%	39.600.000/83.640.000= 47%				

Componente 4 Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s (6 etapas): Servicios con Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s funcionando.	Porcentaje de instituciones que cuentan con procedimientos formales para la atención y derivación de solicitudes ciudadanas.	(Número de instituciones que cuentan con procedimientos formales para la atención y derivación de solicitudes ciudadanas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 ²² en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas.	(Número de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que cumplen con los plazos establecidos en la Ley 19.880 ²³ .	(Número de instituciones que cumplen con los plazos establecidos en la Ley 19.880 en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

²² Los derechos de las personas que estipula la Ley 19.880 son:

1. Conocer en cualquier momento el estado de tramitación de su solicitud y obtener copia de los documentos asociados y/o devolución de los originales.
2. Identificar autoridades y personal bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos ligados a su solicitud.
3. Eximirse de presentar documentos que no correspondan o que estén en poder de la Administración.
4. Acceder a los actos administrativos y sus documentos.
5. Ser tratados con respeto y deferencia por autoridades y funcionarios/as, quienes deben facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
6. Formular alegaciones y aportar documentos antes de las resoluciones.
7. Exigir la responsabilidad de la Administración Pública y del personal a su servicio.
8. Obtener información sobre requisitos jurídicos y técnicos de sus solicitudes.
9. Cualquiera otros derechos constitucionales y legales.

²³ Los plazos que estipula la Ley 19.880, establecidos en días hábiles desde la recepción de la solicitud, son:

1. 24 horas para derivar a otra oficina cuando corresponda.
2. 48 horas para emitir providencias de mero trámite.
3. 10 días para emitir informes, dictámenes y otros similares.
4. Si el interesado consulta y se le certifica que su solicitud está en situación de resolverse, desde ese momento, hay 20 días de plazo para dictar la decisión definitiva.

	Porcentaje de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes ²⁴ .	(Número de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que ejecutan el Plan Anual de Difusión.	(Número de instituciones que ejecutan el Plan Anual de Difusión año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición					
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

²⁴ La ley 19.880 estipula que se debe registrar los siguientes datos del interesado y su solicitud:

1. Nombre y apellidos.
2. Lugar de notificación.
3. Hechos, razones y peticiones en que consiste la solicitud.
4. Lugar y fecha.
5. Firma del solicitante.
6. Órgano administrativo al que dirige la solicitud.
7. Se deberá establecer formularios de las solicitudes y ponerlos a disposición de los usuarios/as en los espacios de atención, cuando se trate de solicitudes que impliquen una serie de procedimientos.

	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición. Sistema entra a PMA el 2006	32.100 .000/6 4.200. 000 = 50%				
Componente 5 Sistema Gobierno Electrónico (6 etapas): Servicios utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC), cumpliendo estándares de calidad en la atención de sus clientes / usuarios / beneficiarios a través de la provisión de bienes y/o servicios optimizados, con procesos de soporte institucional mejorados y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia implementados.	Porcentaje de instituciones que han implementado proyectos que utilizan TIC priorizados en el Diagnóstico.	(Número de instituciones que han implementado proyectos que utilizan TIC priorizados en el Diagnóstico / Total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	179/18 5 = 97%
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición	En proceso de medición				
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	185/3 = 62
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	367/3 = 122
Componente 6 Sistema Planificación / Control de Gestión (6 etapas): Servicios con procesos de planificación y sistemas de información para la gestión implementados y operando.	Costo promedio del sistema comprometido por servicio	(Costo directo del sistema (\$) / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición	En proceso de medición				
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	179/5 = 36	180/5 = 36	182/5 = 36	186/6 = 31	186/7 = 27	186/8 = 23

	Promedio de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(N° total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados y calificados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	358/5 = 72	360/5 = 72	366/5 = 73	401/6 = 67	642/7 = 92	458/8 = 57.
	Porcentaje de Servicios que cuentan con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento.	(Total de Servicios que cuentan con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento / total de Servicios que comprometen el sistema)*100	En proceso de medición					
	Porcentaje de Servicios en que la información generada por el SIG se usa ²⁵ en el proceso de toma de decisiones institucional.	(Total de Servicios en que la información generada por el SIG se usa en el proceso de toma de decisiones institucional / total de Servicios que comprometen el sistema)*100	En proceso de medición					

²⁵ Se entiende por uso de la información de indicadores, si la dirección toma conocimiento de sus resultados con frecuencia en el año, (informes mensuales, trimestrales o semestrales) y los resultados de uno o más indicadores o su información tienen efecto en la asignación de recursos, modificación de procesos, mejoras en procesos o sistemas de información, cambio de prácticas u otros.

	Porcentaje de Servicios que comprometen el sistema que presentan información de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño en el proceso de formulación presupuestaria de cada año.	(N° total de Servicios que comprometen el sistema que presentan información de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño en el proceso de formulación presupuestaria de cada año / N° total de Servicios que comprometen el sistema)*100	64/179 = 36%	86/180 = 48%	119/182 = 65%	120/186 = 65%	122/186 = 66%	185/186 = 99%. EMAZ A no formula Ley de Presupuestos. El 2006 se agregan 63 Gobernaciones e Intendencias, a través de Servicio de Gobierno Interior.
--	---	---	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---

	Porcentaje de Servicios con Indicadores de Desempeño presentados en el proceso de formulación presupuestaria que cubren los aspectos relevantes ²⁶ de la gestión institucional.	(N° total de Servicios que comprometen el sistema con Indicadores de Desempeño presentados en el proceso de formulación presupuestaria que cubren los aspectos relevantes de la gestión institucional / total de Servicios que comprometen el sistema)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que cumplen en al menos un 90% las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario.	(Número de instituciones que comprometen el sistema que cumplen en al menos un 90% las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario en el año t-1 / Total de instituciones que comprometen la etapa VI del sistema Planificación en el año t-1)*100.	Pendiente	Pendiente	½ = 50%	23/29 = 79%	75/106 = 71%	114/180 = 63%. Se agregan Gov. e Intendencias
	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	77.933.000/155.866.000 = 50%	121.200.000/257.733.000 = 47%
Componente 7 Sistema Auditoria Interna (4 etapas): Servicios con Unidades de Auditoria funcionando y desarrollando en forma	Porcentaje de instituciones que elaboran el Plan Anual de Auditoria en base a la matriz de riesgo.	(Número de instituciones que elaboran el Plan Anual de Auditoria en base a la matriz de riesgo en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema Auditoria Interna en el año t) *100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

²⁶ Se entenderá que el servicio con indicadores de desempeño mide el desempeño relevante de una institución cuando al menos el 80% de los productos estratégicos cuentan con indicadores de producto y/o resultado o al menos el 80% del presupuesto distribuido por productos estratégico cuenta con indicadores de producto y/o resultado

permanente y continua auditorias de carácter general ²⁷ , estratégico ²⁸ , preventivas y de apoyo a la gestión ²⁹ .	Porcentaje de instituciones que ejecutan todas las actividades del Plan Anual de Auditoria.	Número de instituciones que ejecutan todas las actividades del Plan Anual de Auditoria en el año t / total de instituciones comprometen el sistema Auditoria Interna en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición	En proceso de medición				
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	31.567.000/63.134.000 = 50%	76.800.000/158.048.000 = 49%

²⁷ Son las auditorias referidas a los objetivos de Auditoria Gubernamental y Ministerial.

²⁸ Son las auditorias referidas a los objetivos de auditoria institucionales que se deben fundamentar en el plan anual de auditoria, en razón de una matriz de riesgo estratégica.

²⁹ Preventivas y de apoyo a la gestión, son requisitos que debe cumplir las auditorias de carácter general y estratégicas.

Componente 8 Sistema Gestión Territorial (4 etapas): Servicios operando con procesos integrados territorialmente ³⁰ que promueven e incorporan las necesidades regionales ³¹ y sus soluciones en la entrega de sus productos.	Porcentaje de instituciones con recursos presupuestarios anuales del servicio ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas y operando respecto del total de instituciones que comprometen el sistema * Se refiere a Servicios que ejecutan sus recursos presupuestarios coordinados formalmente con otras instituciones regionales para ejecutar acciones que se complementen entre ellas.	(Número de instituciones con recursos presupuestarios anuales del servicio ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas año t / Total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	
	Porcentaje de instituciones con recursos presupuestarios que forman parte de una programación conjunta dirigidos a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados respecto del total de instituciones que comprometen el sistema. * Se refiere a Servicios que disponen recursos para un programa común con otras instituciones regionales.	(Número de instituciones con recursos presupuestarios que forman parte de una programación conjunta dirigidos a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente						
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición						

³⁰ Se refiere a acciones coordinadas en un territorio.

³¹ Demanda de los territorios.

	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	168/6 = 28
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que ejecutan en el Programa Público de Inversiones Regional (PROPIR) al menos el 90% de los recursos de inversión que comprometieron en el Anteprograma Regional de Inversión (ARI)	(Total de instituciones que ejecutan en el Programa Público de Inversiones Regional (PROPIR) al menos el 90% de los recursos de inversión que comprometieron en el Anteprograma Regional de Inversión (ARI) / total de instituciones que comprometen el sistema)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
Componente 9 Sistema Compras y Contrataciones del Sector Público (6 etapas): Servicios operando con estándares de transparencia, eficiencia y de calidad en gestión de abastecimiento, y realizando los procesos de compra y contratación de manera completa y oportuna a través del portal de compras.	Porcentaje de instituciones que presenten un 2,21% o menos de compras urgentes respecto del total de ordenes emitidas.	(Número de instituciones que presenten un 2,21% o más de compras urgentes respecto del total de ordenes emitidas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	112/133 = 82%
	Porcentaje de instituciones que presenten un 88% o más de adquisiciones finalizadas (adjudicadas o declaradas desiertas) respecto del total de adquisiciones publicadas	(Número de instituciones que presenten un 88% o más de adquisiciones finalizadas (adjudicadas o declaradas desiertas) respecto del total de adquisiciones publicadas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	99/133 = 74%

	Porcentaje de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones menores a 100 UTM con tiempo óptimo de publicación (5 días).	(Número de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones menores a 100 UTM con tiempo óptimo de publicación (5 días) en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	115/133 = 86%
	Porcentaje de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones entre 100 UTM y 1.000 UTM con tiempo óptimo de publicación (10 días).	(Número de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones entre 100 UTM y 1.000 UTM con tiempo óptimo de publicación (10 días) en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	87/133 = 65%
	Porcentaje de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones mayores a 1.000 UTM con tiempo óptimo de publicación (20 días).	(Número de instituciones que presenten un 81% o más de adquisiciones mayores a 1.000 UTM con tiempo óptimo de publicación (20 días) en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	63/133 = 47%
	Porcentaje de instituciones que presenten en promedio 1,1 o menos reclamos por proceso participativo	(Número de instituciones que presenten en promedio 1,1 o más reclamos por proceso participativo en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	96/133 = 72%
	Porcentaje de instituciones que presenten un 67% o más de adquisiciones mediante procesos participativos o convenios marco respecto del total de ordenes de compra emitidas.	(Número de instituciones que presenten un 67% o más de adquisiciones mediante procesos participativos o convenios marco respecto del total de ordenes de compra emitidas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	107/133 = 80%

	Porcentaje de instituciones que presenten un 1,1% o menos de procesos menores a 100 UTM realizados entre un viernes y martes siguiente respecto del total de procesos participativos.	(Número de instituciones que presenten un 1,1% o más de procesos menores a 100 UTM realizados entre un viernes y martes siguiente respecto del total de procesos participativos en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	131/133 = 99%
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición					
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	133/3 = 44
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	399/3 = 133
Componente 10 Sistema Administración Financiero – Contable (6 etapas): Servicios con procesos de Administración financiero – contable mejorados, operando en la plataforma SIGFE (Transaccional y Homologados) que generan información financiera y de recursos humanos pertinente, oportuna, consistente, de calidad y confiable.	Porcentaje de Servicios e Instituciones que han suscrito Protocolos de Implantación en los plazos programados.	(Número de Servicios e Instituciones que suscriben Protocolo de Implantación en los plazos programados en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	En proceso de medición					
	Porcentaje de Servicios e Instituciones con Protocolo suscrito que pasan a producción en los plazos programados.	(Número de Servicios e Instituciones con Protocolo suscrito que pasan a Producción en los plazos programados en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	En proceso de medición					

	Porcentaje de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que ponen en marcha el envío de información financiera al Proyecto SIGFE, según los plazos programados en el Protocolo suscrito.	(Número de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que ponen en marcha el envío de información financiera al Proyecto SIGFE, según los plazos programados en el Protocolo suscrito en el año t / total de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que comprometen el sistema en el año t)*100.	En proceso de medición						
	Porcentaje de Servicios e Instituciones que informan a la Contraloría General de la República en los términos y plazos programados, respecto de los procedimientos de control que aseguran el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con sus proveedores.	(Número de Servicios e Instituciones que informan a la Contraloría General de la República en los términos y plazos programados, respecto de los procedimientos de control que aseguran el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con sus proveedores en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	En proceso de medición						
	Porcentaje de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES en los términos y plazos programados, el registro de gastos en la etapa de Compromiso Certo, de acuerdo al grado de afectación presupuestaria.	(Número de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES en los términos y plazos programados, el registro de gastos en la etapa de Compromiso Certo, de acuerdo al grado de afectación presupuestaria en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	En proceso de medición						

	Porcentaje de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que transmiten al Proyecto SIGFE la información financiera mensual en los términos previstos y plazos programados por los organismos rectores.	(Número de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que transmiten al Proyecto SIGFE la información financiera mensual en los términos previstos y plazos programados por los organismos rectores en el año t / total de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que comprometen el sistema en el año t)*100.	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES la generación de la información financiera mensual en forma automática desde sus sistemas en producción Homologados, en los términos previstos y plazos programados.	(Número de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES la generación de la información financiera mensual en forma automática desde sus sistemas en producción Homologados, en los términos previstos y plazos programados en el año t / total de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que comprometen el sistema en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición					
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

Componente 11 Sistema Enfoque de Género (4 etapas) Servicios operando con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el proceso de provisión ³² de los productos estratégicos.	Porcentaje de instituciones que tienen incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde respecto del total de instituciones con productos estratégicos en los que corresponde ³³ incorporar perspectiva de género	(Número de instituciones que tienen incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde aplicar en el año t / total de instituciones con productos estratégicos en los que corresponde incorporar perspectiva de género en el año t)*100	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	
	Porcentaje de instituciones que cuentan con al menos un producto estratégico en el que se ha incorporado perspectiva de género en su diseño respecto del total de instituciones con al menos un producto estratégico en el que corresponde ³³ incorporar perspectiva de género en su diseño.	(Número de instituciones con al menos un producto estratégico en el que se ha incorporado perspectiva de género en su diseño en el año t / total de instituciones con al menos un producto estratégico en el que corresponde ³³ incorporar perspectiva de género en su diseño año t)*100	Pendiente						
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)	En proceso de medición						
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente						
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)	Pendiente						

³² Se refiere al proceso de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los productos.

³³ Se entiende que corresponde, cuando existe consenso entre el Servicio Nacional de la Mujer y la Institución.

ANEXO A.4 (b) - MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PMG¹ MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN (PERÍODO 2001-2006)

NOMBRE DEL PROGRAMA: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN - PMG						
AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1998						
MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE HACIENDA						
SERVICIO RESPONSABLE: DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN – DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:						
PRODUCTO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DEL GOBIERNO CENTRAL						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores					

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
Fin Contribuir al mejoramiento del desempeño de las instituciones públicas y promover la eficiencia ³ en el uso de los recursos públicos.	Porcentaje de encuestados que estima que el Programa Marco del PMG es un instrumento que contribuye a la modernización del Estado.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						980/1.097 = 89%	
<u>Los beneficiarios son:</u> <u>Potenciales 215 servicios públicos.</u> <u>Efectivos 186 servicios que desarrollan el PMG.</u> <u>Directos: Autoridades del Gobierno, Ministerio de</u>	Porcentaje de encuestados que estima que el desarrollo de los sistemas de gestión definidos en el Programa Marco del PMG ha sido útil para mejorar la gestión de los servicios.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						684/1.097 = 62%	

¹ MML basada en discusiones de la Misión 2 a Chile, de acuerdo a propuesta de MML del consultor y de la MML construida por la DIPRES. El texto subrayado es la parte adicionada por el consultor a la MML de la DIPRES. Además, el consultor adicionó todos los productos definidos en cada componente y todas las actividades asociadas a cada producto para todos los componentes, los cuales fueron tomados del documento Requisitos Técnicos y Medios de Verificación 2006 de la DIPRES.

² Ver capítulo XII de documento "Evaluación de Programas. Notas Técnicas", División de Control de Gestión, DIPRES, 2004; en www.dipres.cl, Publicaciones, Control de Gestión Pública.

³ Producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<u>Hacienda, Jefes de servicio y su equipo directivo, jefaturas de planificación y/o administración financiera, encargados del PMG, encargados de los sistemas, y funcionarios de los servicios públicos.</u> <u>Indirectos: usuarios finales de los servicios.</u> <u>Beneficiarios de la Información: profesionales de la DIPRES, servicios a cargo de la Red de Expertos, Congreso Nacional (Comisión de Presupuestos), universidades, centros académicos.</u>	Porcentaje de encuestados que estima que la presencia de cada sistema en el Programa Marco del PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión. <u>Indicadores de gobernabilidad</u> <u>Voz y Rendición de Cuentas,</u> <u>Estabilidad Política y Ausencia de Violencia,</u> <u>Efectividad Gubernamental,</u> <u>Calidad Regulatoria,</u> <u>Estado de Derecho, y</u> <u>Control de la Corrupción.</u>		Encuesta Efectos aplicada el año 2005 <u>World Bank:</u> <u>Governance Matters</u> <u>V: Indicadores de Gobernabilidad para 1996-2005</u> Por D. Kaufmann, A. Kraay, y M. Mastruzzi • September 15, 2006						805/1.097 = 73%	

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
Propósito Mejorar la gestión de las instituciones públicas en once sistemas ⁴ Capacitación, Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación del Desempeño, Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s, Gobierno Electrónico, Planificación / Control de Gestión, Auditoría Interna, Gestión Territorial, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público, Administración Financiero-Contable y Enfoque de Género; a través de la entrega de un incentivo remuneracional a aquellas instituciones que cumplan con los objetivos de gestión, <u>de tal manera que se disponga de información relevante para apoyar la gestión, el análisis y toma de decisiones en la asignación eficiente de recursos públicos.</u>	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del Servicio.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005	<u>El estado chileno está comprometido con los programas y proyectos de modernización del Estado.</u> <u>Estabilidad política y continuidad.</u> <u>Los mecanismos de incentivos no tienen un efecto perverso</u> <u>La Ley 19.553 no se deroga ni cambia. (Si cambia hay que analizar como afecta el propósito del PMG, análisis costo/beneficio)</u> <u>El mejoramiento a la gestión es una práctica internalizada dentro de los funcionarios públicos</u> <u>Los once sistemas de gestión son adecuados y suficientes para alcanzar el propósito</u> <u>Interés y voluntad política para aplicar los PMG dentro de cada Servicio Público</u> <u>Adecuada integración vertical</u> <u>Adecuada integración horizontal</u>					868/1.097 = 79%	
	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del Servicio relacionadas con estos sistemas.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						833/1.097 = 76%	
	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						891/1.097 = 81%	

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de encuestados que estima que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						737/1.097 = 67%	
	Porcentaje de encuestados que estima que actualmente cada sistema del PMG está más desarrollado que en el año 2000.		Encuesta Efectos aplicada el año 2005						962/1.097 = 88%	
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG respecto del total de instituciones que formulan presupuesto público al año.	<p>(N° total de instituciones que formulan PMG⁵ año t/N° total de instituciones que formulan presupuesto el año t)*100</p> <p>(N° Total de instituciones públicas que formulan PMG que cumplen las etapas finales del Programa Marco Básico año t/N° Total de instituciones que formulan PMG⁵ año t-1)*100</p> <p>(N° total de instituciones públicas que formulan PMG y comprometen el sistema i...../ N° Total de instituciones que formulan PMG⁵)*100</p> <p>(N° Total de Instituciones</p>	Sistema de Información PMG		180/246 = 73%	181/241 = 75%	182/242 = 75%	186/244 = 76%	185/256 = 72%	185/257 = 72% Es 185 porque no se considera Emaza que no formula Ley de Pptos. Es 257 porque se agregan las 63 Gobernaciones e Intendencias que formulan su Ley de Presupuestos a través del Servicio de Gobierno Interior.

⁵ Incluye servicios adscritos al PMG

Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
				2001	2002	2003	2004	2005	2006
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen las etapas finales del Programa Marco Básico de todos los sistemas del PMG.	<p>públicas que comprometen el sistema i... que cumplen la etapa final el año t/N° total de instituciones públicas que comprometen el sistema i...el año t-1.)*100</p> <p>(N° total de instituciones públicas que comprometen el sistema y cumplen los objetivos del sistema i... el año t/N° total de instituciones que comprometen el sistema i... el año t-1)*100</p> <p>(N° total de instituciones públicas que preparan la certificación ISO 9001:2000 del sistema i.../N° total de instituciones públicas que comprometen el sistema i...)*100</p>			0/181 = 0%	0/182 = 0% Se incorpora Comisión Chilena de Energía Nuclear como Servicio Adscrito.	0/183 = 0% Se pasan de 4 a 6 etapas. Se incorporan Consejo de Defensa del Estado y Defensoría Penal Pública, y sale Consejo de Rectores.	0/187 = 0% Se incorporan Servicio Nacional de Aduanas (como Servicio Adscrito), Dirección Nacional del Servicio Civil, Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes y Servicio Nacional del Adulto Mayor.	0/186 = 0% Sale la Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	20/186 = 11%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Capacitación.	<p>9001:2000 del sistema i.../N° total de instituciones públicas que comprometen el sistema i...)*100</p> <p>(N° total de instituciones públicas que certifican Norma ISO 9001:2000 el sistema i...el año t/N° Total de instituciones públicas que comprometen el sistema i... el año t-1)*100</p>			179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Subsecretaría de Salud.	181/182 = 100% Se exime Consejo de Rectores.	183/183 = 100%	187/187 = 100%	186/186 = 100%	186/186 = 100%
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Capacitación.	<p>Norma ISO 9001:2000 el sistema i...el año t/N° Total de instituciones públicas que comprometen el sistema i... el año t-1)*100</p>			8/179 = 4% Servicio de Cooperación Técnica, Instituto Antártico Chileno, Subsecretaría RR.EE., Tesorería, Gore III, Gore XII, Subsecretaría de Telecomunicaciones y FONASA.	48/181 = 27%	98/183 = 54%	174/187 = 93%	178/186 = 96%	183/186 = 98%

Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
				2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Capacitación.										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Capacitación.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	8/186 = 4%		30/186 = 16%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Capacitación.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.		8/186 = 4%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.				181/181 = 100%	182/182 = 100%	183/183 = 100%	187/187 = 100%	186/186 = 100%		186/186 = 100%
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.				5/181 = 3% Fondo de Solidaridad e Inversión Social, Servicio Nacional de Geología y Minería, Subsecretaría del Trabajo, Subsecretaría de Telecomunicaciones y FONASA.	45/182 = 25%	153/183 = 84%	177/187 = 95%	179/186 = 96%		184/186 = 99%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de instituciones públicas que formulan PMG que mantuvieron o rebajaron su tasa de cotización adicional del Seguro Laboral.				En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.	En proceso de medición.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	2/186 = 1%.	9/186 = 5%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	2/186 = 1%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Evaluación del Desempeño.				179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Subsecretaría de Salud.	181/182 = 100% Se exime Consejo de Rectores.	183/183 = 100%	186/187 = 100% Se exime Dirección Nacional del Servicio Civil.	186/186 = 100%	186/186 = 100%

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.				151/181 = 83%	154/182 = 85%	157/183 = 86%	161/187 = 86%	161/186 = 87%	161/186 = 87%
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.				9/151 = 6% Oficina de Estudios y Políticas Agrarias, Servicio Nacional de Turismo, Consejo Superior de Educación, Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, Subsecretaría de RR.EE., Subsecretaría de Telecomunicaciones, SERVIU IV, SERVIU V y FONASA	56/154 = 36%	1/157 = 1% Se pasan de 4 a 6 etapas en OIRS	52/161 = 32%	117/161 = 73%	152/161 = 94%
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.									No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
				2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Porcentaje de Instituciones públicas que responde los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios oportunamente ⁶										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.		13/161 = 8%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.		No Corresponde Medición
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Gobierno Electrónico.				141/181 = 78%	143/182 = 79%	148/183 = 81% Se pasan de 4 a 6 etapas en Simplificación Trámites	184/187 = 98% Comienza Gobierno Electrónico con 4 Etapas	185/186 = 99%		185/186 = 99%. Se exime EMAZA.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Gobierno Electrónico.				6/141 = 4% Subsecretaría de RR.EE., Tesorería, Fiscalía Nacional de Quiebras, Subsecretaría de Justicia, Fondo Nacional de Superación de la Pobreza y FONASA.	52/143 = 36%	1/148 = 1%	1/184 = 1%	11/185 = 6%		171/185 = 92%.

⁶ La oportunidad se mide de acuerdo a lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Gobierno Electrónico.										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que han mejorado procesos estratégicos con TIC's en el marco del sistema de Gobierno Electrónico.										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Planificación / Control de Gestión.				179/181 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	180/182 = 99% Se eximen Consejo de Rectores y Dirección de Seguridad Pública e Informaciones.	182/183 = 100%	186/187 = 100%	186/186 = 100%	186/186 = 100%.	
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Planificación / Control de Gestión.				2/179 = 1% Fiscalía Nacional de Quiebras y Subsecretaría de Telecomunicaciones.	26/180 = 14%	2/182 = 1% Se pasa de 4 a 6 etapas en SPCG	24/186 = 13%	92/186 = 49%	129/186 = 69%.	
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Planificación / Control de Gestión.										No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de Instituciones Públicas que comprometen el sistema de Planificación cuyos resultados de los indicadores de su sistema de información son analizados en el proceso de evaluación presupuestaria en DIPRES.				64/179 = 36%	86/180 = 48%	119/182 = 65%	120/186 = 65%	122/186 = 66%.	185/186 = 99%. EMAZA no formula Ley de Presupuestos. El 2006 se agregan 63 Gobernaciones e Intendencias, a través de Servicio de Gobierno Interior.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Planificación / Control de Gestión.				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	22/186 = 12%.	50/186 = 27%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Planificación / Control de Gestión.				No Corresponde Medición.	22/186 = 12%.				
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Auditoría Interna.				115/181 = 64%	117/182 = 64%	118/183 = 65%	110/187 = 59%	109/186 = 59%	109/186 = 59%.

Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
				2001	2002	2003	2004	2005	2006
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Gestión Territorial.				52/181 = 29% Rige Sistema de Desconcentración con 4 Etapas.	52/182 = 29%	No Corresponde de Medición. El 2003 no hubo sistema de desconcentración, analizando se la implantación del sistema Gestión Territorial Integrada.	174/187 = 93% Comienza Sistema de Gestión Territorial Integrada con 4 Etapas.	168/186 = 90%	168/186 = 90%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Gestión Territorial.				0/52 = 0%	52/52 = 100%	- El 2003 no hubo sistema de desconcentración, analizando se la implantación del sistema Gestión Territorial Integrada.	0/174 = 0% Comienza Sistema de Gestión Territorial Integrada con 4 Etapas.	1/168 = 1%	167/168 = 99%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Gestión Territorial.									No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.				130/181 = 72%	131/182 = 72%	132/183 = 72%	136/187 = 73%	133/186 = 72%	133/186 = 72%.

Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
				2001	2002	2003	2004	2005	2006
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.				2/130 = 2% Subsecretaría de Hacienda y FONASA.	28/131 = 21%	0/132 = 0% El sistema de compras pasa de 4 a 6 etapas.	92/136 = 68%	108/133 = 81%	113/133 = 85%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.									No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Preparan Certificación del sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición (Sistema de Compras es PMA a partir de 2007).
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que Certifican sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición (Sistema de Compras es PMA a partir de 2007).
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Administración Financiero-Contable.				118/181 = 65%.	119/182 = 65%.	120/183 = 66%.	124/187 = 66%.	122/186 = 66%.	122/186 = 66%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Administración Financiero-Contable.				21/118 = 18%	57/119 = 48%	104/120 = 87%	56/124 = 45% AFC pasa de 4 a 6 etapas.	110/122 = 90%	107/122 = 88%.
Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Administración Financiero-Contable.									No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que comprometen el sistema de Enfoque de Género.				No Corresponde Medición (Sistema de Enfoque de Género ingresa a Programa Marco Básico a partir de 2002).	175/182 = 96%.	171/183 = 93%.	173/187 = 93%.	173/186 = 93%.	171/186 = 92%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen la etapa final del Programa Marco Básico del sistema de Enfoque de Género.				No Corresponde Medición (Sistema de Enfoque de Género ingresa a Programa Marco Básico a partir de 2002).	0/175 = 0%	2/171 = 1%	20/173 = 12%	160/173 = 92%	161/171 = 94%.
	Porcentaje de Instituciones públicas que formulan PMG que cumplen los objetivos del sistema de Enfoque de Género.									No se mide. Habría que incorporar pregunta en la encuesta.
	Costo promedio del PMG por Servicio				En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición	En proceso de medición
	Porcentaje de aporte del Servicio en relación al gasto total de preparación y certificación en Norma ISO				No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	155.866.000/311.732.000 = 50%	353.100.000/736.866.000 = 48%

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
Componente 1 Sistema Capacitación (6 etapas): Resumen: Servicios con Comités Bipartitos de Capacitación funcionando y operando con procesos de detección de necesidades de capacitación, elaboración, ejecución y evaluación del Plan Anual de Capacitación <u>Producto 1.</u> El servicio dispone del Comité Bipartito de Capacitación funcionando. Propuesta de una terna de organismos capacitadores elaborada por el Comité para Jefe del Servicio y ejecución de acciones de capacitación informadas. <u>Producto 2.</u> Propuesta de Plan Anual de Capacitación presentada por el Comité Bipartito ⁷ y aprobada por el Jefe de Servicio. <u>Producto 3.</u> Programa de Trabajo ⁸ para la ejecución del Plan Anual Aprobado elaborado por el servicio e informado a los funcionarios. Resultados del Programa de Trabajo informados por el servicio al organismo	Porcentaje de instituciones con Comités Bipartitos funcionando.	(Número instituciones con Comité Bipartito funcionando en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema en el PMG el año t)*100	Sistema de Información PMG	<u>Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG</u> <u>El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG</u> <u>Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG</u> <u>Estabilidad institucional</u> <u>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos.</u> <u>Información abierta sobre el PMG</u> <u>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</u>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	183/186 = 98%.
	Porcentaje de Instituciones que realizan Diagnóstico de Competencias Laborales ¹¹ de los funcionarios.	(Número instituciones que realizan Diagnóstico de Competencias Laborales de los funcionarios en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema en el PMG el año t)*100		Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	185/186 = 99%. La Subsecretaría de Redes Asistenciales no tiene este requisito técnico.	
	Porcentaje de instituciones que cumplen con la ejecución presupuestaria en capacitación oportunamente.	(Número de instituciones que ejecutan oportunamente el presupuesto de Capacitación en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t)*100		Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	178/186 = 96%.	
	Porcentaje de instituciones que ejecutan al menos en un 90% el Plan Anual de Capacitación	(Número de instituciones que ejecutan el menos en un 90% el Plan Anual de Capacitación en el año t/ Total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t)*100		Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	

⁷ El Plan Anual de Capacitación debe cumplir con los Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (2006).

⁸ El Programa de Trabajo debe cumplir con los Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (2006).

¹¹ Competencias transversales: "corresponde a comportamientos laborales que son propios del desempeño en diferentes sectores o actividades y que, por lo mismo, no necesariamente se relacionan con un puesto en particular", por ejemplo, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, tecnologías de información u otros. (Obs. Corresponden a las competencias "Genéricas" que se exigieron durante el año 2003. El cambio de nombre se resolvió para concordar la nomenclatura con la vigente en el ámbito privado).

Competencias específicas: Se entiende por Competencias Específicas, "aquellas que son requeridas de manera relevante para el desempeño de un cargo para cumplir exitosamente con su objetivo y sus funciones. Lo anterior involucra la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer una persona para cumplir con un óptimo desempeño, en un contexto organizacional determinado".

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>responsable del sistema (SISPUBLI), al Comité Bipartito y a los funcionarios.</p> <p><u>Producto 4.</u> Informe de Evaluación del Plan Anual de Capacitación elaborado y presentado por el Comité Bipartito.</p> <p>Programa de seguimiento de las Recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación diseñado por el Comité Bipartito.</p> <p>Informe de Evaluación de resultados realizado por el Comité Bipartito difundido entre los funcionarios.</p> <p>Política de capacitación enmarcada en la política de recursos humano formulada por el servicio y presentada a la Dirección Nacional del Servicio Civil.</p> <p>Grado de desarrollo del sistema mantenido⁹.</p> <p><u>Producto 5:</u> Preparación de la certificación del sistema Capacitación según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 6:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema de Capacitación</p>	<p>Porcentaje de instituciones que capacitan a sus funcionarios en las competencias detectadas en el Diagnóstico de Competencias Laborales.</p>	<p>(Número de instituciones que capacitan a sus funcionarios en las competencias detectadas en el Diagnóstico de Competencias Laborales en el año t / Número total de instituciones que comprometen el sistema Capacitación en el año t) *100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Porcentaje de instituciones que incorporan las recomendaciones surgidas de la evaluación del Plan de Capacitación.</p>	<p>(Número de instituciones que incorporan las recomendaciones en el año t / Total de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Capacitación en el año t) *100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Costo promedio por sistema comprometido</p>	<p>(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)</p>			En proceso de medición					
	<p>Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos</p>	<p>(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/2 = 93
	<p>Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema</p>	<p>(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	586/2 = 293

⁹ En el caso particular en que el servicio haya comprometido la etapa 4 del sistema de Capacitación en el PMG 2004 y no lo haya comprometido en el Programa Marco Avanzado, deberá comprometer la etapa 4 nuevamente como "objetivo de gestión".

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
certificados ¹⁰ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100			No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	31.146.000/6 2.292.000 = 50%	63.000.000/1 31.227.000 = 48%

¹⁰ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

<p>Actividades del Componente 1 (por producto¹²)</p> <p>1.1. Realizar reuniones periódicas con la participación de sus representantes titulares.</p> <p>1.2. Elaborar y presentar al jefe de servicio informe con las principales actividades realizadas por el Comité.</p> <p>1.3. Diseñar un mecanismo objetivo de evaluación y selección de oferentes.</p> <p>1.4. Aplicar el mecanismo, evaluar las ofertas según criterios establecidos.</p> <p>1.5. Presentar un informe al Jefe de Servicio, con la terna preseleccionada y su justificación o excepciones.</p> <p>2.1. Realizar un diagnóstico de competencias laborales de los funcionarios.</p> <p>2.2. Realizar un diagnóstico de detección de las necesidades de capacitación institucional, que contempla al menos: misión institucional, objetivos estratégicos, productos estratégicos, áreas claves de funcionamiento, necesidades de mejoramiento de la gestión y competencias laborales requeridas para lograr tales mejoramientos.</p> <p>2.3. Establecer y priorizar la líneas claves de capacitación institucional, en función de</p>										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	<p>los diagnósticos anteriores.</p> <p>2.4. Definir los mecanismos de identificación y selección de beneficiarios de la capacitación.</p> <p>2.5. Considerar las disposiciones del Sistema de Compras Públicas, reguladas a través de los procedimientos de ChileCompra y aplica los mecanismos de selección de organismos capacitadores, sobre la base de los criterios establecidos en el producto 1.</p> <p>2.6. Presentar la Propuesta de Plan Anual de Capacitación al Jefe de Servicio, dentro del proceso de formulación presupuestaria del año siguiente.</p> <p>3.1. Informar los resultados de la ejecución del Programa de Trabajo al organismo responsable de la administración del sistema SISPUBLI, al Comité Bipartito de Capacitación y a los funcionarios de la institución.</p> <p>4.1. Elaborar y presentar un Informe de Evaluación del Plan Anual de Capacitación ejecutado.</p> <p>4.2. Elaborar un diseño de Programa de Seguimiento a las Recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación.</p>									

¹² El desarrollo de las actividades de cada producto se numera de la siguiente manera: Las actividades del producto 1 serán, 1.1, 1.2, 1.3, etc. Las actividades del producto 2 serán, 2.1, 2.2, 2.3, etc y así sucesivamente para todos los productos de cada componente.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación							
					2001	2002	2003	2004	2005	2006		
<p>Componente 2 Sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (6 etapas):</p> <p>Resumen: Servicios con Comités Paritarios de Higiene y Seguridad funcionando y procesos instalados de elaboración y ejecución del Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo</p> <p><u>Producto 1:</u> El servicio dispone de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad funcionando.</p> <p><u>Producto 2:</u> Propuesta de Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo¹³ presentada por el Comité Paritario al Jefe del Servicio.</p> <p>Propuesta aprobada por el Jefe del Servicio e informada a los funcionarios.</p> <p>Programa de Trabajo para la ejecución del Plan Anual Aprobado elaborado por el servicio y comunicado a los funcionarios.</p> <p><u>Producto 3:</u> Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes</p>	<p>Porcentaje de instituciones que cumplen con la asistencia requerida¹⁷ de los representantes de los funcionarios a las reuniones del Comité Paritario de Higiene y Seguridad.</p>	<p>(Número de instituciones que cumplen con la asistencia requerida de los representantes de los funcionarios a las reuniones del Comité Paritario de Higiene y Seguridad en el año t / Número de instituciones que comprometen el sistema Higiene y Seguridad en el año t)*100</p>	<p>Certificados de reuniones de los Comités Paritarios en el año t/ Sistema de información PMG – SUCESO.</p> <p>Informes de Evaluación de resultados de la ejecución del Plan Anual.</p>	<p>Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG</p> <p>El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG</p> <p>Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG</p> <p>Estabilidad institucional</p> <p>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos.</p> <p>Información abierta sobre el PMG</p> <p>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</p>							<p>107/112 = 96%.</p> <p>Sólo incluye los servicios que tiene que conformar Comités Paritarios (112).</p>	
	<p>Porcentaje de instituciones que ejecutan más del 75% de las principales actividades programadas en base al Plan Anual de Higiene y Seguridad.</p>	<p>(Número de instituciones que ejecutan más del 75% de las principales actividades programadas en el año t / Número de instituciones que participan en el Sistema de Higiene y Seguridad)*100</p>	<p>Sistema de Información PMG.</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Porcentaje de instituciones que han disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo.</p>	<p>(Número de instituciones que han disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo en el año t / Número de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Higiene y Seguridad en el año t)*100</p>				En proceso de medición	En proceso de medición					
	<p>Costo promedio por sistema comprometido</p>	<p>(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)</p>				En proceso de medición	En proceso de medición					

¹³ El Plan propuesto debe contener al menos los aspectos señalados en el art. 24 del Reglamento par la Constitución y Funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (DS 54, 21.02.1969 y sus modificaciones).

¹⁷ Deben asistir al menos dos tercios de los representantes titulares a todas las reuniones del Comité.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
de Trabajo ejecutado según Programa de Trabajo. Informe de seguimiento del Plan Anual aprobado el año anterior (en ejecución) elaborado y presentado por el Comité Paritario al Jefe del Servicio. Informe de seguimiento de situaciones extraordinarias producidas en el periodo ¹⁴ elaborado y presentado por el Comité Paritario al Jefe del Servicio. Informes señalados anteriormente difundidos a los funcionarios por el servicio. <u>Producto 4:</u> Informe de	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/4 = 47.
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	372/4 = 93
	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100			No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	5.258.000/10.515.000= 50%	20.400.000/42.019.000 = 49%

¹⁴ Estas se relacionan con el Control de la Tasa de Siniestralidad Total, Tasa de Frecuencia y Tasa de Gravedad.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	<p>Evaluación de Resultados de la programación y ejecución del Plan Anual realizado el periodo anterior elaborado y presentado por el Comité Paritario.</p> <p>Programa de Seguimiento a las Recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación de Resultados diseñado por el Comité Paritario.</p> <p>Informe de Evaluación de Resultados difundido entre los funcionarios por el servicio. Grado de desarrollo del sistema mantenido¹⁵.</p> <p><u>Producto 5:</u> Preparación de la certificación del sistema Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 6:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema de Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo certificados¹⁶ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.</p>									

¹⁵ En el caso particular en que el servicio haya comprometido la etapa 4 en el PMG del año anterior (2005) y durante el presente año (2006) no haya comprometido la etapa 5 del sistema, correspondiente al Programa Marco Avanzado, deberá proponerla nuevamente como "objetivo de gestión", y se le exigirá el cumplimiento adicionalmente de este requisito.

¹⁶ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	
	de Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, incluyendo un programa para llevar a cabo dicho plan. 5.3. Implementar el Plan para la preparación de la certificación de los procesos asociados al desarrollo del sistema de Capacitación. 6.1. Realizar el proceso de selección de la empresa certificadora, entre otros requisitos definidos por la DEIPRES. 6.2. Realizar el proceso de Precertificación, donde la empresa certificadora realiza una auditora para detectar todas las No conformidades. 6.3. Realizar el proceso de incorporación de las correcciones para resolver todas las No conformidades. 6.4. Realizar la certificación del sistema.										
Componente 3 Sistema Evaluación de Desempeño (6 etapas): Resumen: Servicios operando con un Sistema de evaluación de desempeño de sus funcionarios, objetivo, transparente e informado. Producto 1: Reglamento	Porcentaje de Instituciones que define los criterios de evaluación de acuerdo a requisitos ²⁰ establecidos.	(Número de Instituciones que define los criterios de evaluación de acuerdo a requisitos establecidos / total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100.	Sistema de Información PMG.	Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG Estabilidad institucional	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>Especial de Evaluación de Desempeño dictado a través de Decreto Supremo por el servicio.</p> <p><u>Producto 2:</u> Criterios de evaluación definidos por el servicio.</p> <p>Principales elementos del nuevo sistema de evaluación del desempeño difundido por el servicio a los funcionarios.</p> <p>Evaluadores y preevaluadores capacitados antes del primer proceso de calificación.</p> <p><u>Producto 3:</u> Sistema de evaluación de desempeño, en base a los criterios y procedimientos establecidos, aplicado por el sistema.</p> <p>Informe de Resultados de las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación de desempeño elaborado, analizado por el servicio y enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación.</p> <p>Programa de seguimiento de las recomendaciones obtenidas del Informe de Resultados de las Calificaciones elaborado por el servicio y enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación.</p> <p><u>Producto 4:</u></p>	<p>Porcentaje de instituciones que notifican oportunamente²¹ a sus funcionarios evaluados.</p>	<p>(Número de instituciones que notifican oportunamente²² a sus funcionarios evaluados en el año t / Total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100.</p>		<p>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos.</p> <p>Información abierta sobre el PMG</p> <p>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</p>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.
	<p>Porcentaje de instituciones que realizan capacitación de evaluadores y preevaluadores previo al primer proceso anual de evaluación.</p>	<p>(Número de instituciones que realizan capacitación de evaluadores y preevaluadores previo al primer proceso anual de evaluación en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/186 = 100%.
	<p>Porcentaje de instituciones que incorporan las recomendaciones surgidas de la evaluación.</p>	<p>(Número de instituciones que incorporan las recomendaciones en el año t / Total de instituciones que comprometen la etapa final del sistema Evaluación de Desempeño en el año t)*100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Costo promedio por sistema comprometido</p>	<p>(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)</p>			En proceso de medición					
	<p>Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos</p>	<p>(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	186/2 = 93

²¹ Cumplimiento de plazos del proceso por parte de cada una de las jefaturas directas y de la oficina encargada del personal.

²² Cumplimiento de plazos del proceso por parte de cada una de las jefaturas directas y de la oficina encargada del personal.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>Informe del Programa de seguimiento a las recomendaciones elaborado por el servicio y enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación.</p> <p>Resultados del proceso modificado y mejorado, evaluados por el servicio. Política de evaluación del desempeño enmarcada en la "política de recursos humanos" diseñada por el servicio y enviada a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su revisión y validación.</p> <p>Grado de desarrollo del sistema mantenido¹⁸.</p> <p><u>Producto 5:</u> Preparación de la certificación del sistema Evaluación de Desempeño según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 6:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema de Evaluación de Desempeño certificados ¹⁹ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.</p>	<p>Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema</p>	<p>(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)</p>								
	<p>Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema</p>	<p>(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100</p>								
					Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	713/2 = 357
					No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición.	9.963.000/19.925.000= 50%	39.600.000/83.640.000= 47%

¹⁸ En el caso particular que el servicio haya comprometido la etapa 4 en el PMG del año anterior (2005) y durante el presente año no hay comprometido la etapa 5 del sistema, correspondiente al Programa Marco Avanzado, deberá proponerla nuevamente como "objetivo de gestión", y se le exigirá el cumplimiento adicionalmente de este requisito.

¹⁹ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>Producto 1: Diagnóstico²³ del estado de las OIRs elaborado por el servicio e informe presentado a la SEGEOB, en base en Guía Metodológica.</p> <p>Producto 2: Plan de Aplicación del modelo establecido en la Guía Metodológica de acuerdo a los resultados del diagnóstico diseñado por el servicio e informe presentado a la SEGEOB.</p> <p>Programa de Trabajo de acuerdo al Plan General de Aplicación del modelo</p>	<p>Porcentaje de instituciones que cumplen con la Ley 19.880²⁶ en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas.</p>	<p>(Número de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100</p>		<p>Estabilidad institucional</p> <p>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos.</p> <p>Información abierta sobre el PMG</p> <p>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</p>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Porcentaje de instituciones que cumplen con los plazos establecidos en la Ley 19.880²⁷.</p>	<p>(Número de instituciones que cumplen con los plazos establecidos en la Ley 19.880 en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100</p>		Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	

²³ El diagnóstico y la implementación del modelo debe considerar los requisitos señalados en la Ley de Bases de Procedimientos Administrativos 19.880 e Instructivo Presidencial.

²⁶ Los derechos de las personas que estipula la Ley 19.880 son:

1. Conocer en cualquier momento el estado de tramitación de su solicitud y obtener copia de los documentos asociados y/o devolución de los originales.
2. Identificar autoridades y personal bajo cuya responsabilidad se tramiten los procedimientos ligados a su solicitud.
3. Eximirse de presentar documentos que no correspondan o que estén en poder de la Administración.
4. Acceder a los actos administrativos y sus documentos.
5. Ser tratados con respeto y deferencia por autoridades y funcionarios/as, quienes deben facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
6. Formular alegaciones y aportar documentos antes de las resoluciones.
7. Exigir la responsabilidad de la Administración Pública y del personal a su servicio.
8. Obtener información sobre requisitos jurídicos y técnicos de sus solicitudes.
9. Cualquiera otros derechos constitucionales y legales.

²⁷ Los plazos que estipula la Ley 19.880, establecidos en días hábiles desde la recepción de la solicitud, son:

1. 24 horas para derivar a otra oficina cuando corresponda.
2. 48 horas para emitir providencias de mero trámite.
3. 10 días para emitir informes, dictámenes y otros similares.
4. Si el interesado consulta y se le certifica que su solicitud está en situación de resolverse, desde ese momento, hay 20 días de plazo para dictar la decisión definitiva.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	
<p>elaborado por el servicio e informe presentado a la SEGEGOB.</p> <p><u>Producto 3:</u> OIRs implementadas parcialmente por el servicio con base en Guía Metodológica y en el Programa de Trabajo antes definido.</p> <p><u>Producto 4:</u> OIRs implementadas en régimen por el servicio con base en Guía Metodológica (incorporando los resultados y actividades del producto 3).</p> <p>Informe de Resultados de la implementación del Modelo OIRS elaborado por el servicio y presentado a la SEGEGOB.</p> <p>Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe de Resultados diseñado por el servicio.</p> <p><u>Producto 5:</u> Programa de seguimiento de las recomendaciones formuladas en el Informe de Resultados de la implementación del modelo OIRS, en base a la</p>	<p>Porcentaje de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes²⁸.</p>	<p>(Número de instituciones que cumplen con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	
	<p>Porcentaje de instituciones que ejecutan el Plan Anual de Difusión.</p>	<p>(Número de instituciones que ejecutan el Plan Anual de Difusión año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100</p>			Pendiente						
	<p>Costo promedio por sistema comprometido.</p>	<p>(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)</p>			En proceso de medición						

²⁸ La ley 19.880 estipula que se debe registrar los siguientes datos del interesado y su solicitud:

1. Nombre y apellidos.
2. Lugar de notificación.
3. Hechos, razones y peticiones en que consiste la solicitud.
4. Lugar y fecha.
5. Firma del solicitante.
6. Órgano administrativo al que dirige la solicitud.
7. Se deberá establecer formularios de las solicitudes y ponerlos a disposición de los usuarios/as en los espacios de atención, cuando se trate de solicitudes que impliquen una serie de procedimientos.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	
<p>SEGEGOB.</p> <p><u>Producto 6:</u> Modelo Integral de Atención a Usuarios, validado por la SEGEGOB, implementado por el servicio, con base en el programa de trabajo antes definido.</p> <p>Informe de Resultados de la implementación del Modelo elaborado por el servicio y presentado a la SEGEGOB.</p> <p>Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los Informes de Resultados del Modelo Integral de Atención al Usuario diseñado por el servicio e informado a la SEGEGOB.</p> <p>Grado de desarrollo del sistema mantenido²⁴.</p> <p><u>Producto 7:</u> Preparación de la certificación del sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 8:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s certificado ²⁵ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.</p>	<p>Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema</p>	<p>(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100</p>									
					No Correspond e Medición.	No Correspon de Medición.	No Correspon de Medición.	No Corresponde Medición.	No Corresponde Medición. Sistema entra a PMA el 2006	32.100.000/6 4.200.000 = 50%	

²⁴ En el caso particular que el servicio haya comprometido la etapa 6 en el PMG del año anterior (2005) y durante el presente año (2006) no hay comprometido la etapa 7 del sistema, correspondiente al Programa Marco Avanzado, deberá proponerla nuevamente como "objetivo de gestión", y se le exigirá el cumplimiento adicionalmente de este requisito.

²⁵ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación						
					2001	2002	2003	2004	2005	2006	
<p>mejoramiento y uso de TIC en la provisión de productos estratégicos (incluyendo nuevos si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, sujetos a la normativa vigente relativa al desarrollo del Gobierno Electrónico, elaborado y aprobado por el Jefe del Servicio e informe presentado al PRYME – SEGPRES para validación.</p> <p>Programa de Trabajo de acuerdo al Plan elaborado por el servicio y presentado a la SEGPRES para validación.</p> <p><u>Producto 3:</u> Programa de Seguimiento para la implementación del Programa de Trabajo diseñado por el servicio y presentado al PRYME – SEGPRES para validación.</p> <p>Programa de Trabajo para el desarrollo del Plan de mejoramiento y uso de TIC en la provisión de los productos estratégicos (incluyendo nuevos si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, sujetos a la normativa vigente relativa al desarrollo de Gobierno Electrónico, implementado por el servicio e informe de resultados de la implementación del Programa de Trabajo elaborado.</p> <p>Mejoramiento y uso de TIC en la provisión de productos estratégicos (bienes y/o</p>	<p>Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema.</p>	<p>(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema).</p>									
					Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente		367/3 = 122

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	implementación realizada, una evaluación de los resultados, recomendaciones, compromisos que surgen de las recomendaciones y responsables de los compromisos asumidos y los plazos. 4.1. Incluir en el informe de resultados y recomendaciones informes ejecutivos, evaluación de las modificaciones incorporadas en la provisión de los productos que utilizan TIC, compromisos asociados a las recomendaciones y los plazos de incorporación y resultados de la medición de los indicadores.									
Componente 6 Sistema Planificación / Control de Gestión (8 etapas):	Costo promedio del sistema comprometido por servicio	(Costo directo del sistema (\$) / número de Servicios que comprometen el sistema)	Sistema de Información del PMG.	Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG Estabilidad institucional	En proceso de medición					
Resumen: Servicios con procesos de planificación y sistemas de información para la gestión implementados y operando.	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			179/5 = 36	180/5 = 36	182/5 = 36	186/6 = 31	186/7 = 27	186/8 = 23
<u>Producto 1:</u> Misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (bienes y/o servicios) establecidos por el servicio. <u>Producto 2:</u> Sistema de Información para la Gestión	Promedio de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(N° total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados y calificados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)		Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos. Información abierta sobre el PMG Infraestructura física y tecnológica	358/5 = 72	360/5 = 72	366/5 = 73	401/6 = 67	642/7 = 92	458/8 = 57.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>(SIG) diseñado ²⁹ por el servicio.</p> <p><u>Producto 3:</u> Sistema con SIG funcionando, con indicadores de desempeño medidos y con aspectos del sistema necesarios de ajustar para pleno funcionamiento identificados.</p> <p><u>Producto 4:</u> Servicio con SIG funcionando plenamente. Indicadores de desempeño presentados por el servicio en la Formulación de Presupuesto.</p> <p><u>Producto 5:</u> Indicadores de presupuesto y metas presentadas por el servicio en la formulación del presupuesto.</p> <p><u>Producto 6:</u> El promedio ponderado de las metas de los indicadores de desempeño presentados por el servicio en la formulación del presupuesto están en el rango 90% a 100%.</p> <p>Manual de procedimientos de mantenimiento del SIG elaborado por el servicio.</p>	<p>Porcentaje de Servicios que cuentan con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento.</p>	<p>(Total de Servicios que cuentan con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento / total de Servicios que comprometen el sistema)*100</p>		adecuada para responder a las demandas del PMG	En proceso de medición					
	<p>Porcentaje de Servicios en que la información generada por el SIG se usa ³¹ en el proceso de toma de decisiones institucional.</p>	<p>(Total de Servicios en que la información generada por el SIG se usa en el proceso de toma de decisiones institucional / total de Servicios que comprometen el sistema)*100</p>			En proceso de medición					
	<p>Porcentaje de Servicios que comprometen el sistema que presentan información de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño en el proceso de formulación presupuestaria de cada año.</p>	<p>(N° total de Servicios que comprometen el sistema que presentan información de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño en el proceso de formulación presupuestaria de cada año / N° total de Servicios que comprometen el sistema)*100</p>			64/179 = 36%	86/180 = 48%	119/182 = 65%	120/186 = 65%	122/186 = 66%.	185/186 = 99%. EMAZA no formula Ley de Presupuestos. El 2006 se agregan 63 Gobernaciones e Intendencias, a través de Servicio de Gobierno Interior.

²⁹ El diseño incluye todos los puntos definidos en el documento Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (2006).

³¹ Se entiende por uso de la información de indicadores, si la dirección toma conocimiento de sus resultados con frecuencia en el año, (informes mensuales, trimestrales o semestrales) y los resultados de uno o más indicadores o su información tienen efecto en la asignación de recursos, modificación de procesos, mejoras en procesos o sistemas de información, cambio de prácticas u otros.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p><u>Producto 7:</u> Preparación de la certificación del sistema Planificación / Control de Gestión según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 8:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema Planificación / Control de Gestión certificados³⁰ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.</p>	<p>Porcentaje de Servicios con Indicadores de Desempeño presentados en el proceso de formulación presupuestaria que cubren los aspectos relevantes³² de la gestión institucional.</p>	<p>(N° total de Servicios que comprometen el sistema con Indicadores de Desempeño presentados en el proceso de formulación presupuestaria que cubren los aspectos relevantes de la gestión institucional / total de Servicios que comprometen el sistema)*100</p>			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	<p>Porcentaje de instituciones que cumplen en al menos un 90% las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario.</p>	<p>(Número de instituciones que comprometen el sistema que cumplen en al menos un 90% las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario en el año t-1 / Total de instituciones que comprometen la etapa VI del sistema Planificación en el año t-1)*100.</p>			Pendiente	Pendiente	½ = 50%	23/29 = 79%	75/106 = 71%	114/180 = 63%. Se agregan Gov. e Intendencias.
	<p>Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema</p>	<p>(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100</p>			No Corresponde e Medición.	No Corresponde de Medición.	No Corresponde de Medición.	No Corresponde de Medición.	77.933.000/155.866.000 = 50%	121.200.000/257.733.000 = 47%

³⁰ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

³² Se entenderá que el servicio con indicadores de desempeño mide el desempeño relevante de una institución cuando al menos el 80% de los productos estratégicos cuentan con indicadores de producto y/o resultado o al menos el 80% del presupuesto distribuido por productos estratégico cuenta con indicadores de producto y/o resultado

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>Componente 7 Sistema Auditoria Interna (6 etapas):</p> <p>Resumen: Servicios con Unidades de Auditoria funcionando y desarrollando en forma permanente y continua auditorias de carácter general³³, estratégico³⁴, preventivas y de apoyo a la gestión³⁵.</p> <p><u>Producto 1:</u> Unidad de Auditoria Interna creada formalmente.</p> <p><u>Producto 2:</u> Diagnóstico elaborado por la Unidad de Auditoria Interna e informe indicando los Procesos, Subprocesos y Etapas, de manera de administrar globalmente los riesgos de la institución y priorizar los temas a estudiar, presentado al Jefe del Servicio.</p> <p>Plan General para 3 años y Plan Anual para el año siguiente, en base al diagnóstico realizado, elaborados por la Unidad de Auditoria Interna e informe presentado al Jefe del Servicio.</p> <p><u>Producto 3:</u> Plan General y</p>	<p>Porcentaje de instituciones que elaboran el Plan Anual de Auditoria en base a la matriz de riesgo.</p>	<p>(Número de instituciones que elaboran el Plan Anual de Auditoria en base a la matriz de riesgo en el año t / total de instituciones que comprometen el sistema Auditoria Interna en el año t) *100</p>	<p>Sistema de Información del PMG.</p>	<p>Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG</p> <p>El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG</p> <p>Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG</p> <p>Estabilidad institucional</p> <p>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos.</p> <p>Información abierta sobre el PMG</p> <p>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</p>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

³³ Son las auditorias referidas a los objetivos de Auditoria Gubernamental y Ministerial.

³⁴ Son las auditorias referidas a los objetivos de auditoria institucionales que se deben fundamentar en el plan anual de auditoria, en razón de una matriz de riesgo estratégica.

³⁵ Preventivas y de apoyo a la gestión, son requisitos que debe cumplir las auditorias de carácter general y estratégicas.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>Plan Anual en ejecución.</p> <p><u>Producto 4:</u> Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría interna elaborados por la Unidad de Auditoría Interna.</p> <p>Programa de seguimiento en ejecución, de acuerdo a la metodología de trabajo definida y validada por el CAIGG.</p> <p>Las auditorías internas implementadas en un % mínimo de acuerdo a escala indicada por el CAIGG.</p> <p>Mantener el grado de desarrollo del sistema³⁶.</p> <p><u>Producto 5:</u> Preparación de la certificación del sistema Auditoría Interna según la norma ISO 9001:2000 realizada por el servicio.</p> <p><u>Producto 6:</u> Procesos asociados al desarrollo del sistema Auditoría Interna certificados³⁷ según la norma ISO 9001:2000 por la empresa certificadora.</p>	Porcentaje de instituciones que ejecutan todas las actividades del Plan Anual de Auditoría.	Número de instituciones que ejecutan todas las actividades del Plan Anual de Auditoría en el año t / total de instituciones comprometen el sistema Auditoría Interna en el año t)*100			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)			En proceso de medición	En proceso de medición				
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de ejecución de recursos directos asignados a actividades para preparación y certificación en Norma ISO del sistema	(recursos aportados por el Servicio para preparación y certificación en Norma ISO / gasto total en preparación y certificación en Norma ISO)*100			No Corresponde a Medición.	31.567.000/63.134.000 = 50%	76.800.000/158.048.000 = 49%			

³⁶ En el caso particular en que el servicio haya comprometido la etapa 4 en el PMG del años anterior (2005) y durante el presente año (2006) no hay comprometido la etapa 5 del sistema, correspondiente al Programa Marco Avanzado, deberá proponerla como "objetivo de gestión", y se le exigirá el cumplimiento adicionalmente de este requisito.

³⁷ Certificación del sistema según alcance definido por la empresa certificadora en el proceso de solicitud de la certificación por parte del servicio y en el proceso de Pre-Certificación.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
	<p>Auditoría Interna, incluyendo un programa para llevar a cabo dicho plan.</p> <p>5.3. Implementar el Plan para la preparación de la certificación de los procesos asociados al desarrollo del sistema de Auditoría Interna.</p> <p>6.1. Realizar el proceso de selección de la empresa certificadora, entre otros requisitos definidos por la DEIPRES.</p> <p>6.2. Realizar el proceso de Precertificación, donde la empresa certificadora realiza una auditora para detectar todas las No conformidades.</p> <p>6.3. Realizar el proceso de incorporación de las correcciones para resolver todas las No conformidades.</p> <p>6.4. Realizar la certificación del sistema.</p>									
<p>Componente 8</p> <p>Sistema Gestión Territorial (4 etapas):</p> <p>Resumen: Servicios operando con procesos integrados territorialmente ³⁸ que promueven e incorporan las necesidades regionales ³⁹ y sus soluciones en la entrega de sus productos.</p> <p><u>Producto 1:</u> Diagnóstico de los productos estratégicos</p>	<p>Porcentaje de instituciones con recursos presupuestarios anuales del servicio ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas y operando respecto del total de instituciones que comprometen el sistema</p> <p>* Se refiere a Servicios que ejecutan sus recursos presupuestarios coordinados formalmente con otras instituciones regionales para ejecutar acciones que se complementen entre ellas.</p>	<p>(Número de instituciones con recursos presupuestarios anuales del servicio ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas año t / Total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.</p>	<p>Sistema de Información del PMG.</p>	<p>Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG</p> <p>El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG</p> <p>Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG</p> <p>Estabilidad institucional</p> <p>Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y</p>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

³⁸ Se refiere a acciones coordinadas en un territorio.

³⁹ Demanda de los territorios.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
<p>(bienes y/o servicios) entregados a sus clientes/usuarios/beneficiarios desde una perspectiva territorial⁴⁰ elaborado por el servicio e informe presentado a la SUBDERE para validación.</p> <p><u>Producto 2:</u> Plan para incorporar la perspectiva territorial en la entrega de productos estratégicos elaborado y aprobado por el Jefe del Servicio, e informe presentado a la SUBDERE para validación.</p> <p>Proceso de coordinación de inversiones con los servicios regionales, las gobernaciones y municipalidades de la región, que considera procedimientos de participación ciudadana y criterios de ordenamiento territorial y sustentabilidad, desarrollado por los gobiernos</p>	<p>Porcentaje de instituciones con recursos presupuestarios que forman parte de una programación conjunta dirigidos a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados respecto del total de instituciones que comprometen el sistema.</p> <p>* Se refiere a Servicios que disponen recursos para un programa común con otras instituciones regionales.</p>	<p>(Número de instituciones con recursos presupuestarios que forman parte de una programación conjunta dirigidos a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados año t / total de instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100</p>		<p>para ellos.</p> <p>Información abierta sobre el PMG</p> <p>Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG</p>	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)			En proceso de medición					
	Promedio de encargados del sistema en Servicios a quienes se les brinda asistencia técnica por analista de la Red de Expertos.	(Total de encargados del sistema en los Servicios / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	168/6 = 28
	Promedio de revisión de informes de prevalidación y validación del sistema por analista de la Red de Expertos del sistema	(Total de informes de prevalidación y validación del sistema revisados / total de analistas de la Red de Expertos del sistema)			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente

⁴⁰ Perspectiva territorial o gestión territorial definida en los Requisitos Técnicos y Medios de Verificación (2006).

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación							
					2001	2002	2003	2004	2005	2006		
Implementar las recomendaciones formuladas. 6.1. Implementar cada recomendación.												
Componente 10 Sistema Administración Financiero – Contable (6 etapas): Resumen: Servicios con procesos de Administración financiero – contable mejorados, operando en la plataforma SIGFE (Transaccional y Homologados) que generan información financiera y de recursos humanos pertinente, oportuna, consistente, de calidad y confiable. <u>Producto 1:</u> Equipo de trabajo del servicio competente en procesos financiero-contable. <u>Producto 2:</u> Informe de Gestión Financiera del Sector Público enviado oportunamente por el servicio a la DIPRES y a la Contraloría General de la República. Información de: Programa Anual de Caja, Identificación de estudios y proyectos de inversión ⁴¹ , Ejecución de programas institucionales incluidos en el subtítulo de Transferencias Corrientes ⁴² , y	Porcentaje de Servicios e Instituciones que han suscrito Protocolos de Implantación en los plazos programados.	(Número de Servicios e Instituciones que suscriben Protocolo de Implantación en los plazos programados en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.	Sistema de Información del PMG.	Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG	En proceso de medición							
	Porcentaje de Servicios e Instituciones con Protocolo suscrito que pasan a producción en los plazos programados.	(Número de Servicios e Instituciones con Protocolo suscrito que pasan a Producción en los plazos programados en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.		Estabilidad institucional Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos. Información abierta sobre el PMG Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG	En proceso de medición							
	Porcentaje de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que ponen en marcha el envío de información financiera al Proyecto SIGFE, según los plazos programados en el Protocolo suscrito.	(Número de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que ponen en marcha el envío de información financiera al Proyecto SIGFE, según los plazos programados en el Protocolo suscrito en el año t / total de Servicios e Instituciones con Sistemas Homologados que comprometen el sistema en el año t)*100.			En proceso de medición							

⁴¹ De acuerdo a los artículos 5° y 6° de la Ley de Presupuestos.

⁴² Incluido el Informe de Avance de egresos y gastos de los Programas ejecutados total o parcialmente y de asignaciones globales a unidades de un servicio, incluidos en el subtítulo 24, de su presupuesto.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
					En proceso de medición					
<p>ajuste del Subtítulo 15 "Saldo Inicial de Caja"⁴³, enviada oportunamente por el servicio a la DIPRES.</p> <p><u>Producto 3:</u> Totalidad de la información solicitada por la DIPRES y la Contraloría General de la República enviada por el servicio con la oportunidad y la calidad mínima requerida.</p> <p><u>Producto 4:</u> Información complementaria para el análisis financiero disponible y enviada oportunamente a la DIPRES.</p> <p><u>Producto 5:</u> Plataforma del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) incorporada por el sistema a través de la suscripción de un Protocolo de Acuerdo de Implantación del Sistema entre el Jefe del Servicio, DIPRES y la Contraloría General de la República.</p> <p><u>Producto 6:</u> Información solicitada por la DIPRES y la</p>	<p>Porcentaje de Servicios e Instituciones que informan a la Contraloría General de la República en los términos y plazos programados, respecto de los procedimientos de control que aseguran el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con sus proveedores.</p>	<p>(Número de Servicios e Instituciones que informan a la Contraloría General de la República en los términos y plazos programados, respecto de los procedimientos de control que aseguran el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas con sus proveedores en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.</p>								
	<p>Porcentaje de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES en los términos y plazos programados, el registro de gastos en la etapa de Compromiso Cierto, de acuerdo al grado de afectación presupuestaria.</p>	<p>(Número de Servicios e Instituciones que informan a la DIPRES en los términos y plazos programados, el registro de gastos en la etapa de Compromiso Cierto, de acuerdo al grado de afectación presupuestaria en el año t / total de Servicios e Instituciones que comprometen el sistema en el año t)*100.</p>								

⁴³ Información del Saldo Final de Caja del año anterior.

	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control) ²	Fórmula de cálculo	Medios de Verificación	Supuestos	Cuantificación					
					2001	2002	2003	2004	2005	2006
5.1. Considerar en el Protocolo al menos: la agenda de implantación del SIGFE y el programa de implantación del SIGFE. 6.1. Presentar información por medio electrónico. 6.2. Informar sin errores.										
Componente 11 Sistema Enfoque de Género (4 etapas) Resumen: Servicios operando con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el proceso de provisión ⁴⁴ de los productos estratégicos. <u>Producto 1:</u> Diagnóstico con enfoque de género de: los productos entregados a los clientes/usuarios/beneficiarios y del o de los sistemas de información para el registro de los clientes/usuarios/beneficiarios, elaborado por el servicio e informe presentado al Servicio Nacional de la Mujer – SERNAM para validación. <u>Producto 2:</u> Plan para incorporar enfoque de género en sus productos elaborado por el servicio y aprobado por el Jefe del Servicio, e informe presentado al SERNAM para	Porcentaje de instituciones que tienen incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde respecto del total de instituciones con productos estratégicos en los que corresponde ⁴⁵ incorporar perspectiva de género	(Número de instituciones que tienen incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde aplicar en el año t / total de instituciones con productos estratégicos en los que corresponde incorporar perspectiva de género en el año t)*100	Sistema de Información del PMG.	Los funcionarios del servicio están motivados a participar de acuerdo a su incidencia formal en el PMG El jefe del servicio impulsa y promueve dentro del servicio el PMG Existen las condiciones internas para que los funcionarios participen en el PMG Estabilidad institucional Entendimiento por parte de los funcionarios de la utilidad del PMG para la institución y para ellos. Información abierta sobre el PMG Infraestructura física y tecnológica adecuada para responder a las demandas del PMG	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Porcentaje de instituciones que cuentan con al menos un producto estratégico en el que se ha incorporado perspectiva de género en su diseño respecto del total de instituciones con al menos un producto estratégico en el que corresponde ⁴⁵ incorporar perspectiva de género en su diseño.	(Número de instituciones con al menos un producto estratégico en el que se ha incorporado perspectiva de género en su diseño en el año t / total de instituciones con al menos un producto estratégico en el que corresponde ⁴⁵ incorporar perspectiva de género en su diseño año t)*100			Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Costo promedio por sistema comprometido	(Costo directo del sistema / número de Servicios que comprometen el sistema)			En proceso de medición					

⁴⁴ Se refiere al proceso de diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los productos.

⁴⁵ Se entiende que corresponde, cuando existe consenso entre el Servicio Nacional de la Mujer y la Institución.

The World Bank Group

Evaluación de las Áreas del Programa de Mejoramiento de la Gestión Chileno

[Type the document subtitle]

INDICE

I. EVALUACIÓN DEL AREA DE GÉNERO.....	3
1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG	3
2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG	8
3. ANÁLISIS Y EXPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG	18
4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	25
ANEXO. 1	33
ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG	40
II. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	45
1. RESUMEN GENERAL	46
2. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	51
A - Sistema de Administración Financiera-Contable (SAFC)	52
B - Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público (SCCSP)	54
III. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS	56
I. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS DEL PMG	56
II. ANÁLISIS DEL DISEÑO Y GESTIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO	60
III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS	64
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
Bibliografía:	69
IV. EVALUACIÓN DEL AREA DE PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL	69
1. DESCRIPCIÓN DEL AREA	69
2. ANÁLISIS DEL DISEÑO Y GESTIÓN DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN; GESTIÓN TERRITORIAL	75
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL AREA	82
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5. REFERENCIAS	90
V: EVALUACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	91
1. Descripción del Área y sus Sistemas	91
2. Resultados de la Evaluación del Área de Recursos Humanos	100
3. Análisis y Explicación de los Resultados del Área de Recursos Humanos del PMG... ..	104
4. Conclusión y Recomendaciones.....	110

I. EVALUACIÓN DEL AREA DE GÉNERO

Autor: María Elena Ruiz Abril

1. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG

1.1 Antecedentes y origen del sistema de género del PMG

Género y políticas públicas en Chile. Desde el retorno de la democracia, la integración de aspectos de género en las políticas públicas ha sido un elemento importante del proceso de modernización del Estado en Chile. **A nivel de discurso político**, la justificación de la integración de género en las políticas públicas se ha fundamentado en el principio de que en democracia, el Estado debe tratar a sus ciudadanos y ciudadanas por igual y trabajar por la igualdad de todos, y que un Estado moderno debe ser un Estado que no discrimine. **A nivel institucional**, a lo largo de la década de los noventa se han creado mecanismos para integrar género en el trabajo de la administración pública. Además de la creación del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) en 1991, se han creado los Planes de Igualdad de Oportunidades que son el marco de las políticas públicas en género y fijan las prioridades de acción del gobierno en este área. En 2000 se creó el Consejo de Ministros de Igualdad entre Hombres y Mujeres que reúne a 9 Ministros – economía, planificación, y presidencia entre otros, y tiene como función supervisar la implementación del Plan de Igualdad de Oportunidades. Ese mismo año se crearon los Compromisos Ministeriales, documentos marco para establecer objetivos de género en cada ministerio/sector. A excepción del SERNAM y de los planes de igualdad de oportunidades, el resto de mecanismos institucionales son únicos en América Latina, e innovadores en el plano mundial como forma de facilitar la implementación de políticas públicas con enfoque de género (Banco Mundial et al., 2007).

Origen del sistema de género del PMG. Es en este contexto que ha de entenderse la creación de un nuevo sistema en el PMG en 2001, para incorporar el enfoque de género a los servicios públicos. A nivel internacional, la integración de género en los presupuestos públicos ha sido una prioridad de la agenda de género de los años noventa. A finales de los años noventa SERNAM, y la DIPRES inician un diálogo para explorar cómo integrar género en el presupuesto. La propuesta de la DIPRES es la de integrar género en un instrumento de control de la gestión, indirectamente vinculado al presupuesto como es el PMG. En 2001, con la ayuda de expertos en planificación, SERNAM diseña las fases y requisitos técnicos del sistema de género del PMG, que se pone en marcha en 2002.

1.2 Descripción del sistema de género del PMG

Marco Lógico del sistema de género del PMG. A diferencia de otros sistemas del PMG, el objetivo final del sistema de género no es sólo modificar procedimientos de gestión sino incidir en los servicios finales que las instituciones públicas prestan. Según el documento técnico del PMG, el objetivo del sistema de género es “incorporar en los **productos que entrega la institución** un enfoque de género”, y la meta es “que los servicios **operen con procesos** que promuevan e incorporen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

en la entrega de sus productos” (DIPRES, 2002). Según SERNAM, el objetivo general del sistema de enfoque de género es “lograr la equidad de género en el acceso, uso, distribución y resultado de los productos que entregan los servicios públicos”. Y para ello se espera que las instituciones públicas (i) planifiquen sus productos atendiendo las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres; (ii) reorienten recursos para aminorar las brechas existente entre hombres y mujeres; (iii) operen con procesos que promuevan e incorporen la equidad de género en sus productos; y (iv) que los funcionarios públicos incorporen en sus prácticas este enfoque (SERNAM, 2006a). Por lo tanto, el sistema de género del PMG pretende incidir tanto a nivel de resultados finales de los servicios (productos con enfoque de género) como a nivel de los procedimientos de gestión (cambios en procedimientos de gestión para producir/brindar bienes y servicios con enfoque de género).

Si bien no existe un documento de marco lógico del sistema de género que explicita el fin del sistema, conversaciones con los responsables del PMG en DIPRES y SERNAM en el momento de creación del sistema de género permiten reconstruir aspectos importantes del fin último al cual el sistema de género del PMG debería contribuir. Un elemento clave específico al sistema de género es el de contribuir, si bien de manera indirecta, a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres en Chile¹.

Diseño original del sistema de género del PMG. El sistema de género del PMG consta de cuatro etapas que consisten en elaborar un diagnóstico de género de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, diseñar un plan de trabajo para incorporar el enfoque de género a los productos; implementar el plan; y evaluarlo. Los requisitos técnicos de las etapas consisten en la elaboración de una serie de informes con información específica para la elaboración del diagnóstico, plan, implementación y evaluación. A continuación se definen las etapas.

- *Etapas 1.* La elaboración de un **diagnóstico de género** de los productos finales y los sistemas de información de cada servicio. El diagnóstico ha de (i) analizar los productos de la institución que deben incorporar modificaciones para responder a la perspectiva de género; (ii) identificar las modificaciones precisas para incorporar la perspectiva de género (características de los productos; provisión o modo de acceso); e (iii) identificar el o los sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios por sexo.
- *Etapas 2.* Elaboración de un **plan y programa de trabajo** para poner en marcha medidas para hacer disminuir las brechas de género identificadas en el diagnóstico. El servicio debe elaborar un plan para integrar el enfoque de género en los productos y los sistemas de información según los resultados del diagnóstico; y un programa de trabajo para desarrollar el plan. El programa debe incluir cronograma, metas y responsables de la implementación.
- *Etapas 3.* **Implementación y seguimiento del Plan.** El servicio implementa el plan y programa de trabajo; incorpora nuevos productos al plan si hay nuevos productos en el servicio; y elabora un plan de seguimiento que analiza la implementación, evalúa, y da recomendaciones de forma continua.

¹ Según entrevista con responsable del SERNAM en el momento de creación del PMG.

- **Fase 4. Evaluación** de los resultados. El servicio evalúa los resultados de la implementación e identifica recomendaciones.

Tabla 1. Evolución temporal del diseño del sistema de género del PMG			
Etapa	2002 – definición inicial	2006	2007
I – Diagnóstico	El servicio elabora un diagnóstico de sus productos entregados a clientes desde la perspectiva de género El servicio identifica el o los sistemas de información para el registro de sus clientes por sexo	- Referencia a provisión de servicio especifica las distintas etapas	- Se añade análisis de género de la visión institucional y los objetivos estratégicos - Referencia a provisión de servicio especifica las distintas etapas
II – Plan de trabajo	De acuerdo al diagnóstico el servicio elabora un plan para incorporar el enfoque de género en la entrega de sus productos y un programa de trabajo para implementar el plan El servicio realiza diseño lógico del sistema de información desagregado por sexo y plan de trabajo para implementarlo	- Las acciones propuestas deben dividirse en acciones de corto, medio y largo plazo - Se añade a la pauta de elaboración de informes la identificación de medidas institucionales ²	- Se añade a los Requisitos Técnicos la identificación de medidas institucionales
III – Implementación y Monitoreo	El servicio implementa el plan de trabajo y diseña programa de seguimiento para la incorporación del enfoque de género en sus productos y sistemas de información	- Se permiten cambios en las metas	
IV- Evaluación	El servicio elabora un informe de resultados sobre el grado de avance en la incorporación del enfoque de género en productos y sistemas de información e identifica recomendaciones		- Se añaden a las áreas evaluables la gestión interna, coordinación con otras instituciones, uso de la información y ámbito jurídico

Fuente: elaboración propia a partir de los Requisitos Técnicos del PMG 2002-2007 y documentos de SERNAM

Evolución del diseño del sistema de género del PMG en el tiempo. Además de los cambios graduales para mejorar el funcionamiento del sistema, el sistema se modifica de forma substancial entre 2006 y 2007 para enfocarse en **procesos institucionales** además de en los productos de las instituciones. El diagnóstico del PMG 2007 (etapa I) incluye un análisis de género de la *misión del servicio* y de sus *objetivos estratégicos*. El plan de trabajo (etapa II) requiere que se identifiquen *medidas institucionales* para apoyar la aplicación del enfoque de género en productos. Según las pautas enviadas por la red de expertos a los servicios, éstas mediadas abarcan las áreas de gestión interna, coordinación con otros actores institucionales, cambios en el ámbito normativo, y uso de la información³ (SERNAM, 2006b)⁴. Una revisión

² Ver nota a pie de página No 2.

³ **Gestión Interna** incluye acciones relacionadas con: (i) capacitación en género;(ii) instancias de coordinación interna para incorporar enfoque de género; (iii) incorporación de enfoque de género en otros instrumentos de gestión (complementación con otros sistemas PMG, indicadores de desempeño, evaluación de programas, compromisos del Sistema de Programación Gubernamental, iniciativas de estudios, programas y proyectos de inversión; (iv) presupuesto asociado a la incorporación de género en la gestión interna, etc.

Coordinación con otros actores o instituciones incluye acciones relacionadas con: (i) participación en políticas inter o intra sectoriales formuladas con enfoque de género; (ii) gestión coordinada con otros actores o

de informes revela que todos los servicios informan específicamente sobre el progreso en estas 4 áreas desde el 2006.

El sistema de género en el marco avanzado. DIPRES y SERNAM están actualmente definiendo el marco avanzado del sistema de género que no existe todavía. El marco avanzado para el resto de sistemas consiste en la certificación de procesos conforme a Norma ISO 9001:2000. En el caso de género, dichas normas no existen y tienen que ser creadas. SERNAM está definiendo los requisitos técnicos de una norma de certificación de servicios públicos con enfoque de género. La tarea es sin embargo compleja dada la dificultad de estandarizar parámetros que sean aplicables a todos los servicios públicos cuyos servicios/productos finales son tan disímiles.

La definición del sistema de género es abierta, lo cual plantea ventajas e inconvenientes para el adecuado funcionamiento del sistema. A diferencia de otras áreas del PMG que establecen definiciones de las etapas y requisitos técnicos muy concretos, el diseño del sistema de género se caracteriza por ser abierto en su definición. Por ejemplo, mientras que el área de capacitación del sistema de RRHH requiere establecer comités bipartitos y diseñar planes de capacitación, el área de género pide a los servicios que hagan un diagnóstico de género y a partir de sus resultados planifiquen sus productos. En el caso del sistema de género los resultados de los diagnósticos de los 171 servicios que participan en el sistema de género del PMG dan lugar a tipos de acciones completamente distintas que van desde por ejemplo, hacer un ciclo de cine sobre mujeres, hasta cambiar los horarios de atención al público en los centros de salud para facilitar el acceso de los hombres a los servicios de salud. El carácter abierto de la definición presenta ventajas e inconvenientes para el sistema. Si bien favorece su flexibilidad y capacidad de adaptación a las necesidades de los servicios, presenta desafíos a la red de expertos dadas las demandas de asistencia técnica muy especializada requeridas, y plantea con ello una potencial amenaza a la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

El sistema de género del PMG tiene un doble aporte a la gestión pública: introduce un elemento de mejora de gestión, e introduce una prioridad política. La base de la incorporación del enfoque de género como elemento de *mejora de gestión* se encuentra en que “la producción/prestación de bienes y servicios públicos es mejor cuanto más se adapta a las preferencias/necesidades diferenciadas de sus clientes/usuarios”. La teoría de género establece que las preferencias y necesidades de hombres y mujeres clientes/usuarios de los servicios (incluidos los públicos) es diferente. Por tanto, la incorporación del enfoque de género a la gestión pública ayuda a mejorar la prestación de servicios públicos adaptándolos a las preferencias diferenciadas de sus clientes. Además, al margen de los cambios/mejoras en procedimientos de gestión de los servicios públicos que esto supone, la incorporación del

instituciones para enfrentar barreras que impidan o limiten la incorporación de género; (iii) instancias de trabajo con otros actores o instituciones que incluyan enfoque de género.

Uso de la información con enfoque de género se refiere a: (i) detección de inequidades de género a través del análisis de la información generada por los sistemas de información; (ii) profundización del conocimiento de inequidades a través de estudios; (iii) difusión de información con enfoque de género; (iv) decisiones tomadas en base a la información con enfoque de género.

Ámbito Normativo se refiere a: (i) revisión y/o realización de estudios de la normativa vigente con enfoque de género; (ii) modificación a normativa interna como por ejemplo cláusulas, requisitos y contenidos de reglamentos o bases técnicas; (iii) propuestas de reformas legales y/o de iniciativas legales tendientes a enfrentar inequidades de género y sus resultados.

⁴ Si bien esto no aparece en el documento técnico del PMG, está claramente explicitado en las pautas que SERNAM envía a los servicios, los servicios informan sobre el progreso en estas áreas desde el 2006, y lo perciben como un requerimiento del PMG.

enfoque de género a la prestación/producción de bienes y servicios representa la introducción de la *política de equidad de género* en la agenda de la gestión del sector público, como se explicó en la sección de antecedentes, una prioridad en la agenda reformadora de Chile en los años 90.

La integración de aspectos institucionales representa una mejora del diseño del sistema y es considerada por la red de expertos de género como un cambio importante al diseño original del sistema (según entrevista con responsable del sistema de género del PMG en SERNAM). Si bien pueden parecer modificaciones menores desde el punto de vista formal (los requisitos técnicos no cambian tanto), desde el punto de vista técnico de la definición de un proceso de incorporación del enfoque de género en los servicios públicos, la incorporación de aspectos institucionales representa un cambio substancial. Entre otras cosas, es un elemento que permite a los servicios profundizar en su proceso de instalar procesos al interior del servicio para incorporar el enfoque de género, contribuyendo a la sostenibilidad en el tiempo de la incorporación del mismo.

La secuencia y definición de los requisitos de cada una de las fases del sistema de género son los adecuados para una primera fase de un proceso de integración del enfoque de género en los servicios públicos. Sin embargo, para garantizar que los servicios avanzan, no sólo horizontalmente (más metas) sino también en una vertiente de profundidad (metas de mayor impacto) en el futuro, el sistema debe incorporar cambios a su diseño. El actual diseño es el adecuado para una fase inicial de integración del enfoque de género. Sin embargo, el actual diseño del sistema no exige de los servicios la profundización en el proceso de integración del enfoque de género y no pone en marcha los mecanismos para obligar a los servicios a comprometer de manera progresiva metas más ambiciosas. Distintas acciones tienen distinto calado e impacto en el proceso de integrar género en los servicios públicos. El actual diseño no discrimina entre acciones de menor y mayor impacto y por tanto no incentiva a los servicios a comprometer metas de mayor impacto de manera progresiva. Este es un aspecto del sistema que debería modificarse de cara a favorecer la profundización de la integración del enfoque de género tras una fase que puede considerarse inicial de 5 años.

A nivel internacional, el sistema de género del PMG es un elemento único, innovador, y con alto potencial para avanzar en la incorporación del enfoque de género en el proceso de reforma del Estado. Una reciente evaluación de los esfuerzos internacionales para integrar género en las reformas del Estado critica la ausencia de consideraciones de género en varios aspectos de estas reformas, incluyendo en el área de sistemas de incentivos a la productividad y gestión basada en los resultados. En particular, el estudio señala que:

“Cuando la reforma del Estado se centra en estrategias de mercado en la provisión de bienes y servicios públicos, existen muy pocos elementos para incentivar a los funcionarios a invertir en una serie de medidas socialmente impopulares y costosas que pueden contribuir por ejemplo a una menor deserción escolar entre las niñas, o a ayudar a las usuarias de servicios públicos a afrontar los problemas que encuentran en su vida privada y que obstaculizan su acceso efectivo a los servicios. Al contrario, los sistemas incentivan a brindar servicios de manera más rápida y a un menor coste” (Goetz, 2004)⁵.

⁵ Cita original en inglés: “But where reform efforts urge a market-like response in public service provision, there are few incentives to encourage staff to invest in the wide range of time-consuming and potentially socially unpopular acts that might contribute to keeping girls in school, for example, or to helping women public service clients cope with the problems they face in their private lives that prevent them from making effective use of

Esto hace al sistema de género del PMG un elemento único y de especial relevancia a nivel internacional, al ser un sistema de incentivos que premia la consecución de objetivos sociales (en este caso de género) en la prestación de bienes y servicios. Además, el mismo estudio resalta la dificultad de integrar objetivos de género en la reforma del sector público y concluye que “en lo que se refiere a políticas de equidad de género, se necesita una considerable capacidad del Estado para que tanto funcionarios como usuarios del sector público respalden objetivos de política a los que culturalmente están en principio opuestos” (Goetz, 2004)⁶. Esto hace del sistema de género del PMG un instrumento potencialmente valioso para erosionar dicha resistencia cultural y avanzar en el proceso de integración de género en el sector público. Una reciente revisión del Banco Mundial del modelo institucional chileno para la igualdad de género también refrenda este potencial y el carácter innovador del PMG dentro de los mecanismos de institucionalización de la perspectiva de género en el sector público (Banco Mundial et al., 2007).

2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG

La evaluación pretende contrastar las siguientes hipótesis: (i) hasta qué punto el sistema de género del PMG es un instrumento adecuado para integrar la perspectiva de género en los servicios públicos; (ii) hasta qué punto el sistema de género del PMG ha dado lugar a cambios/mejoras en los procedimientos de gestión del sector público; y (iii) hasta qué punto el sistema de género del PMG, de manera indirecta, ha contribuido a reducir las desigualdades de género en Chile. Para ello se desarrolla un modelo y una serie de indicadores que se aplican al análisis de 7 estudios de caso. El anexo A de este informe describe la metodología utilizada para la evaluación del sistema de género del PMG.

La política de equidad de género se incluye en la agenda de gestión del sector público

Uno de los logros del PMG ha sido el de posicionar la equidad de género como un elemento integrante de la agenda de gestión de los servicios públicos en Chile. La inclusión del sistema de género en el PMG en 2002 ha logrado colocar la equidad de género en la agenda de trabajo de los servicios públicos en Chile. Si bien es cierto que en ocasiones el ámbito de acción del sistema de género del PMG es reducido dentro de un servicio (el encargado del sistema), la mayoría de los funcionarios ha oído hablar de la aplicación del enfoque de género en su servicio, y la dirección es consciente de la necesidad de incorporar el enfoque de género de una manera u otra a su gestión. Esto es algo que probablemente no sucedía en muchos servicios antes del 2001, sobretodo en aquellos no pertenecientes a áreas sociales. En opinión de la red de expertos y de los sectorialistas que han acompañado a los servicios, en 2001, muchos servicios no habían oído hablar de la equidad de género en su ámbito de trabajo, y no sabían qué quería decir integrar la perspectiva de género en su sector. Esto ha cambiado a raíz de la integración del sistema de género en el PMG.

Mejora la capacidad de gestión del sector público

public resources. Instead, incentive systems often reward staff who can deliver services more rapidly and cut costs”.

⁶ Cita original en inglés: “when it comes to gender-equality policy measures, considerable state capacity is required to compel compliance with what both state employees, policy or service clients, and the general public may view as profoundly counter-cultural policy goals”

El PMG ha contribuido a mejorar la capacidad del sector público para hacer análisis de género de sus procedimientos para producir y prestar bienes y servicios. A través de las capacitaciones y asistencia técnica impartidas por la red de expertos de género, el PMG ha logrado crear un *lenguaje común* al interior de los servicios sobre qué significa aplicar el enfoque de género a la gestión pública. Las capacitaciones y la asistencia técnica personalizada de la red de expertos a los servicios, también han contribuido a mejorar la *capacidad técnica* de los servicios para hacer análisis de género. Una revisión en el tiempo de los diagnósticos de género que los servicios hacen como parte del PMG pone de manifiesto esta mejora de la capacidad técnica en algunos servicios. Si bien este aspecto debería contrastarse con la revisión de una muestra representativa de informes, entre algunos de los diagnósticos de 2002 y de 2006 se aprecia una mayor riqueza de análisis y mayor sofisticación de las medidas propuestas para integrar el enfoque de género en el servicio. Se aprecia la utilización de una mayor variedad de instrumentos para aplicar el enfoque de género, se identifican acciones que van más allá de lo estrictamente requerido por los requisitos técnicos, y en algunos casos se identifican medidas innovadoras (como por ejemplo referentes a problemas de los hombres). AGCI, Vialidad, y FOSIS, son algunos de los casos que ilustran estas mejoras en los diagnósticos. Si bien la capacidad técnica puede estar concentrada en una sola persona, significa una mejora de la capacidad de los servicios para hacer análisis de género respecto a 2001.

Más servicios incorporan el enfoque de género

El PMG ha contribuido a integrar la perspectiva de género en los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas que participan en el programa. La mayoría del sector público participa en el PMG (166 servicios estaban sujetos al sistema de género del PMG en 2006). Prácticamente, todos los servicios (una media del 96 por ciento) que participan en el sistema de género del PMG validaron el sistema en el periodo 2002-2006. Esto quiere decir que la gran mayoría de los servicios del sector público realiza algún tipo de análisis de género de sus productos y servicios, integra el enfoque de género en sus sistemas de información, y productos, y pone en marcha alguna medida destinada a institucionalizar la perspectiva de género en los procedimientos de gestión del servicio. Los resultados de la encuesta confirman la penetración del enfoque de género en los servicios. La mayoría de los encargados de género que respondieron a la encuesta considera que su institución tiene incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos (71 por ciento); así como en sus sistemas de información (90 por ciento)⁷.

En algunos casos el PMG ha sido el factor determinante para dicha incorporación y en otros ha actuado como catalizador del proceso.

En muchos casos el PMG ha sido el factor determinante para incorporar el enfoque de género en los bienes y servicios que brindan las instituciones públicas. La gran mayoría de los servicios no integraba género en sus procedimientos de gestión en el año 2001 (88 por ciento según la línea de base del programa). En la medida en que la mayoría de los servicios valida el sistema de género del PMG, y por tanto integra el enfoque de género en alguna medida a partir de 2002, el PMG ha sido un elemento importante en la integración del enfoque de género en los servicios.

⁷ Después de la de los jefes de servicios, la tasa de respuesta de los encargados de género ha sido la más baja de la encuesta con tan sólo un 29.5 por ciento. En total 23 de los 78 encargados de género encuestados respondieron a las respuestas. Se recomienda por tanto utilizar con cautela estos datos.

Incluso allí donde existen otros incentivos para integrar género, el PMG ha jugado un rol determinante en la integración del enfoque de género. En Chile existen otros mecanismos ajenos al PMG que pueden llevar a un servicio a aplicar el enfoque de género (para más detalles ver Banco Mundial et al., 2007). Los Compromisos Ministeriales de género, las directrices gubernamentales, las directrices sectoriales de género en algunos sectores, y las mesas sectoriales sobre género son algunos instrumentos que pueden incentivar o apoyar la integración de género en un servicio. El hecho de que algunos de estos mecanismos (por ejemplo los Compromisos Ministeriales y las directrices gubernamentales sobre género) existieran con anterioridad al PMG y que la mayoría de los servicios no hubiera aplicado en enfoque de género hasta 2002 (según datos de línea de base del programa), hace pensar en el rol importante jugado por el PMG. El análisis de los estudios de caso sugiere que directrices sectoriales claras y mesas sectoriales de género dinámicas y activas pueden ser instrumentos de incentivo/apoyo importantes en algunos sectores (como por ejemplo salud). Sin embargo, FONASA, analizado como estudio de caso en esta evaluación, considera que en ausencia del PMG, y a pesar del impulso de las directrices sectoriales y la mesa intra-sectorial de salud, no se habrían alcanzado resultados tan concretos en el mismo periodo de tiempo de no ser por el PMG.

En servicios que cumplen ciertas características, el PMG no es “condición necesaria” para que el servicio incorpore el enfoque de género. En ausencia del PMG, servicios con alta capacidad, y/o donde género es percibido como importante para la misión del servicio, y/o que cuentan con incentivos para incorporar género a través de directrices, u otros mecanismos, pueden incorporar el enfoque de género. Este es el caso de servicios que incorporaban género antes del 2002 - cuando comienza el sistema de género del PMG (FOSIS, INE, INDAP) o de servicios que incorporan el enfoque de género sin estar sujetos al PMG (por ejemplo la Superintendencia de la Seguridad Social). En estos servicios se da una combinación de los siguientes factores que son probablemente los responsables de la incorporación de género al margen del PMG: (i) la incorporación del enfoque de género es percibida como relevante para la misión del servicio y/o el servicio tiene contacto directo con los ciudadanos, y/o diseña y brinda servicios para ciudadanos (SSS, FOSIS, INDAP); (ii) tienen una alta capacidad operacional para realizar su función (en función de su tamaño, presupuesto, independencia, etc.) (todos); (iii) existe algún incentivo adicional para integrar género ya sea a través de directrices sectoriales fuertes, y/o mesas de trabajo dinámicas (SSS). Además, en alguno de estos servicios ha podido influir la tendencia regional e internacional para incorporar género en estos sectores de actividad (FOSIS, INDAP, INE por ejemplo).

En servicios donde no se den varias de estas condiciones el PMG es el factor determinante. El PMG es por tanto determinante para integrar género en servicios donde por otros motivos no se integraría. De hecho, la experiencia internacional muestra que es poco probable que un servicio donde género no sea percibido como relevante para la misión del servicio, y/o tenga escasa capacidad técnica, y/o no cuente con incentivos adicionales para incorporar género, acabe haciéndolo sin estar motivado a ello por un sistema de incentivo como el PMG⁸. Ejemplos de la primera categoría pueden ser los servicios de infraestructura o los servicios intermediarios que no tienen contacto con el usuario final. La revisión de informes y el análisis de los estudios de caso revelan resultados altamente positivos en la incorporación del enfoque de género en servicios como Vialidad, o la

⁸ Si no fuera así, el grado de integración de la perspectiva de género en la prestación de servicios y la implementación de políticas públicas sería mucho mayor a nivel mundial del que es actualmente. Diversos análisis teóricos y empíricos muestran el sesgo de género de la actividad del Estado (Goetz, 1995).

Subsecretaría de Economía. La experiencia internacional indica que este tipo de servicio raramente incorpora el enfoque de género en otros países, apoyando la tesis del papel jugado por el PMG. Responsables del PMG en Vialidad declaran que el PMG ha sido la principal razón para incorporar el enfoque de género en su trabajo. En los estudios de caso manejados durante la evaluación, el GORE de la Región V es un ejemplo de servicio con limitada capacidad operacional, que no percibe género como importante para su misión, y que no cuenta con incentivos adicionales para integrar género. El hecho de que lo haya hecho, obedece, en opinión de los responsables de servicio, al PMG.

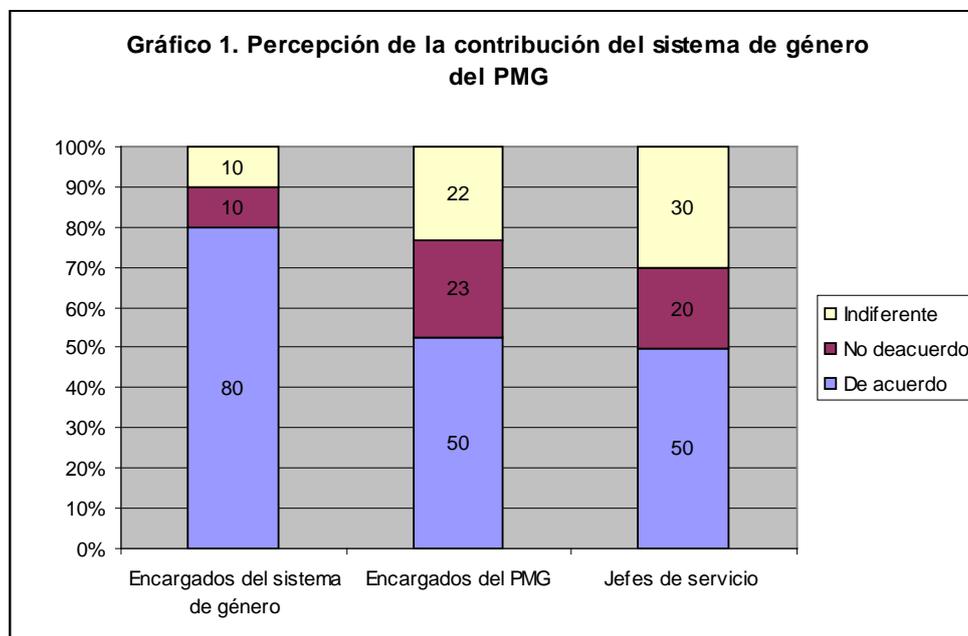
En aquellos casos en que el PMG no ha sido el factor determinante en la incorporación del enfoque de género, el programa ha servido para organizar el proceso, contribuyendo a su aceleración. En opinión de los responsables de algunos de los servicios que ya trabajaban con la perspectiva de género antes de incorporarse al PMG (FOSIS), el PMG ha servido para “acelerar y organizar” el proceso. En el caso de FOSIS se ha pasado de una incorporación de género en algunos productos y acciones del servicio a un análisis sistemático de cuáles son las áreas del servicio que se prestan a incorporar el enfoque de género. El PMG ha sistematizado el proceso de incorporar la perspectiva de género y lo ha ampliado a áreas nuevas dentro del servicio. Por ejemplo, si bien FOSIS había realizado acciones de género en algunos de sus productos con anterioridad al PMG, una vez puesto en marcha el programa, la incorporación de género se expande a otras líneas de trabajo, y a acciones de gestión interna relacionadas con recursos humanos como parte del PMG. En ese sentido cabe esperar que servicios como la SSS que en ausencia del PMG ya han dado pasos para incorporar la perspectiva de género, vean su proceso acelerado y experimenten un avance más rápido (y puedan ganar en profundidad) a partir de su incorporación al PMG.

Sin embargo, en ocasiones muy concretas, donde el servicio cuenta con una gran capacidad para hacer análisis de género de su sector, el PMG podría limitar el progreso en integrar la perspectiva de género. Si un servicio tiene suficiente capacidad para hacer análisis de género de su negocio, y es capaz de identificar acciones de alto impacto en el proceso de incorporación del enfoque de género, en realidad podría no necesitar el sistema de género del PMG para avanzar en la incorporación del enfoque de género. De hecho, el sistema podría constituirse en un limitante para avanzar en el proceso de incorporación del enfoque de género. Algunos de estos servicios entrevistados manifiestan que la necesidad de cumplir con los requisitos formales para la validación del sistema de género del PMG, les ha desviado de su verdadero trabajo de la incorporación de género en el servicio. Incluso manifiestan que el excesivo formalismo de las pautas del sistema de género les ha llevado a no acometer acciones de mayor calado, ya que estas serían difíciles de explicar bajo el formato de informe del PMG.

El PMG da lugar a un impacto dispar en cuanto a cambios en procedimientos de gestión y reducción de las desigualdades de género....

Si bien el PMG contribuye a incorporar la perspectiva de género en los servicios públicos, la integración de la perspectiva de género en los servicios públicos no es un proceso dicotómico y la profundidad con que los distintos servicios han integrado el enfoque de género varía significativamente de unos a otros. El 80 por ciento de los encargados de género, y el 50 por ciento de los encargados ministeriales y de servicio del PMG, y de los jefes de servicio encuestados está de acuerdo en que el sistema de enfoque de género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos (Gráfico 1).

Si bien hay cierto grado de acuerdo en que el PMG contribuye a cambios de gestión que hacen que los servicios promuevan la igualdad de género en su entrega de productos, la encuesta no ofrece información sobre el grado en que dichos cambios de gestión se dan. El análisis de los estudios de caso contribuye a explorar esta cuestión.



Fuente: Encuesta a funcionarios relacionados con el PMG, 2007.

Nota: Porcentaje de encuestados que se pronunciaron de acuerdo, en desacuerdo o indiferente ante la siguiente afirmación: El sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos.

Existen servicios donde se aprecia un cumplimiento formal de los requisitos técnicos del PMG sin que ello redunde en un impacto significativo en cambios en procedimientos de gestión o en reducción de brechas de género en el área de acción del servicio. De los servicios revisados, el GORE de la V Región y el SERVIU de la V Región entrarían en esta categoría. Ambos validan el PMG todos los años. Sin embargo, un análisis más a fondo de las acciones comprometidas en su PMG revela que éstas son de un impacto limitado tanto en lo que se refiere a cambios de gestión como en lo que se refiere a reducción de desigualdades de género. Ambos servicios se sitúan en el primer nivel de la escala de impacto (ver tabla 1) pues no acometen cambios en el diseño de sus programas para atender a las potenciales necesidades distintas de hombres y mujeres, sino que la mayoría de sus acciones son en el área de capacitación y sensibilización sobre género. El compromiso de metas de bajo impacto como parte del PMG puede deberse a una infinidad de razones. Sin embargo, al margen de la explicación, lo importante es que el actual diseño e implementación del PMG permiten que esta situación (cumplimiento formal de bajo impacto) pueda darse. A falta de revisión de una muestra más amplia de servicios, no podemos confirmar si este es un problema generalizado, pero las entrevistas con expertos de los servicios y la red, y la revisión de informes sugieren que estos casos no son excepciones. Además, los resultados de la encuesta a funcionarios confirman que el cumplimiento formal sin redundar en cambios de gestión es un problema que afecta al PMG en general. La gran mayoría de los funcionarios encuestados (62 por ciento) está muy de acuerdo (48 por ciento) o de acuerdo (18 por ciento) en que es un

problema del PMG que el cumplimiento formal no de lugar a cambios en la gestión o en la conducta de los funcionarios.

Existen servicios donde la implementación del PMG ha dado lugar a un cambio en los procedimientos de gestión y a una reducción de brechas de género claves en su sector.

De los servicios revisados, la DIBAM, FONASA, y FOSIS, entrarían en esta categoría. DIBAM, FONASA y FOSIS han integrado género en sus sistemas de información en mayor o menor medida, y han utilizado dicha información para informar el rediseño y/o la creación de nuevos programas para atacar desigualdades clave en su sector o para atender a las necesidades diferenciadas de sus usuarios y usuarias. Este proceso en sí evidencia un cambio importante de los procedimientos de gestión, objetivo clave del sistema de género del PMG. Además, las acciones comprometidas han sido de un alto impacto y tienen por tanto potencial para reducir las desigualdades de género en los sectores respectivos. FONASA implementa acciones para mejorar el acceso tanto de hombres como de mujeres a los servicios de salud; FOSIS rediseña programas para prestar atención a mujeres en situación de especial vulnerabilidad a la pobreza; DIBAM revisa el rol de la mujer en distintas etapas de la historia en su museografía y extensión cultural, etc (ver tabla 3 para más ejemplos). Por lo tanto, el PMG puede también propiciar una acción de impacto en la modificación de procedimientos de gestión y en la reducción de las desigualdades.

Tabla 2. Escala de impacto de género		
Nivel	Ejemplos de acción por nivel	Impacto en cambio de gestión y/o reducción de brechas de género
Nivel 1: iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de la información desagregada por sexo • Sensibilización sobre tema de género • Capacitación sobre temas de género • Adaptación del lenguaje para hacerlo sensible a género 	Bajo
Nivel 2: consolidación	Nivel 1+ <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de género de la información • Rediseño de programas/creación de nuevos programas para reducir desigualdades clave en el sector y/o para atender necesidades diferenciadas de hombres y mujeres usuarios/as del servicio • Cambios en afectaciones presupuestarias para responder a prioridades del servicios relacionadas con el tema de género 	Alto
Nivel 3: madurez	Nivel 2+ <ul style="list-style-type: none"> • Uso sistemático de la información de género en el proceso de planificación de bienes y servicios • Cambio de procedimientos de gestión. Cambios en el proceso de diseño, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los bienes y servicios. Cambios en lineamientos estratégicos del servicio para integrar aspectos relacionados con género • Medidas institucionales. Por ejemplo creación de comisiones de trabajo sobre género; cambios a normativa interna para establecer requisitos relacionados con género en las distintas fases del proceso de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los servicios; cambios a Términos de referencia o procedimientos administrativos; etc. 	Alto y sostenible
Fuente: elaboración propia para la realización de esta evaluación		

Los mejores resultados todavía no llegan al óptimo....

Incluso los alumnos aventajados del sistema de género del PMG, aquellos que acometen las acciones de mayor calado, no se sitúan todavía en el nivel de madurez en el proceso de integración del enfoque de género en los servicios públicos. En general, ninguno de los

servicios estudiados, algunos de los cuales se han seleccionado específicamente por sus resultados destacables en la aplicación del sistema de género del PMG, se sitúa todavía en el nivel 3 de la escala de género diseñada para la evaluación, que da lugar a una integración del enfoque de género de alto impacto, que además es sostenible en el tiempo. Para alcanzar este nivel, los servicios pueden acometer una serie de acciones que se explicitan en la tabla 2. Si bien algunos servicios han llevado a cabo algunas de estas acciones, sobretodo para integrar género en los procedimientos de gestión (DIBAM establece cuota sobre género para adquisición de nuevas colecciones bibliográficas, y requisito de experiencia de género en Términos de Referencia de especialistas; FOSIS integra la variable género a su metodología para evaluar riesgos sociales, etc.), las acciones no son sistemáticas sino puntuales y se detectan todavía importantes carencias. Una tasa de desacuerdo de encargados del PMG y jefes de servicio relativamente alta (alrededor del 20 por ciento) con la afirmación “*el sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos*”, puede reflejar el hecho de que la incorporación del enfoque de género en los servicios es un proceso progresivo y éstos funcionarios consideran que todavía no se ha alcanzado el punto en que los servicios incorporan totalmente la igualdad entre hombres y mujeres en la entrega de sus productos.

En general se detectan una serie de carencias para integrar el enfoque de género en los servicios en profundidad para que de lugar a impactos en la gestión y en la reducción de brechas de género de manera sostenida en el tiempo.

- **La información generada por el sistema de género no se integra de forma sistemática al proceso de toma de decisiones y de planificación de los servicios.** La incorporación del enfoque de género a los sistemas de información ha generado una gran cantidad de estadísticas desagregadas por sexo, cuyo análisis puede ayudar a mejorar los programas y servicios públicos. El uso que se hace de esta información generada a partir del Sistema de género del PMG es sin embargo muy limitado en la mayoría de los casos revisados. En la mayoría de los casos la información no se analiza, ya sea por falta de capacidad, interés o desconocimiento de su potencial utilidad para mejorar los servicios. En otros casos, si bien la información llega a ser analizada, después no se utiliza en el proceso de toma de decisiones para rediseñar productos. En aquellos casos donde se usa, los cambios a proyectos son importantes para mejorar el servicio a los usuarios y usuarias. Sin embargo, la utilización dentro de los servicios es puntual, relacionada con un programa o producto concreto y no hay una práctica de utilizar sistemáticamente este tipo de información en el proceso de diseño, planificación, prestación, evaluación y monitoreo de los bienes y servicios.
- **Se observa así mismo, un progreso limitado en la puesta en marcha de acciones institucionales relacionadas con la instauración definitiva de la perspectiva de género, con consecuencias negativas para la sostenibilidad del proceso de integración del enfoque de género en los servicios públicos.** La puesta en marcha de acciones destinadas a consolidar el sistema tales como creación de comisiones, la sanción de cambios en procedimientos internos, elaboración de metodologías sobre género, cambios en normativas, cambios en lineamientos estratégicos del servicio, etc. demuestran la madurez del proceso de integración de la perspectiva de género en un servicio, y contribuyen a la sostenibilidad de dicha integración en el tiempo (aunque haya rotación del encargado del sistema de género del PMG, si se ha cambiado la normativa interna para introducir nuevos procedimientos, el proceso continuará). Cabe

esperar que dichas acciones surjan a iniciativa propia de los servicios según profundicen en su aplicación del enfoque de género. Además, desde 2005, los requisitos técnicos del sistema de género del PMG incluyen algunos requerimientos sobre este tipo de acción. Si bien los servicios llevan a cabo algunas medidas institucionales, éstas se concentran en las áreas de capacitación, coordinación con interna y externa al servicio y recogida (no necesariamente uso) de la información. Acciones con mayor potencial para cambios de procedimientos de manera sostenible como la incorporación de enfoque de género en otros instrumentos de gestión (cambios a indicadores de desempeño, evaluación de programas, o cambios en normativas) son más escasas.

Si bien el PMG ha hecho avanzar a los servicios en una lógica horizontal, no parece haber logrado hacer avanzar suficientemente a los servicios en la vertiente de profundidad. Los servicios han pasado de no incorporar género en sus sistemas de información y productos a hacerlo. Los requisitos técnicos del PMG les piden que cada año se actualice el diagnóstico, comprometiéndose a nuevas acciones para integrar género en los mismos o en nuevos productos. Esto hace que los servicios avancen en el proceso y “hagan más cosas”. Sin embargo, si bien el sistema garantiza que con el tiempo los servicios se comprometan a más acciones, no garantiza que se comprometan a acciones de mayor impacto o de mayor profundidad/madurez en su proceso de integrar género (nivel 3). Se da el caso de servicios que tras 5 años de implementación del sistema de género del PMG, prácticamente sólo hacen acciones de capacitación (GORE de la V Región). Esta es una debilidad importante del sistema de género, que el PMG debería corregir.

Resumen de la sección

- El PMG ha logrado posicionar la equidad de género como un elemento integrante de la agenda de gestión de los servicios públicos en Chile.
- El PMG ha mejorado la capacidad de los servicios públicos para hacer análisis de género de sus operaciones.
- El PMG ha contribuido a la integración del enfoque de género en los servicios públicos.
 - En una gran parte de los servicios, el PMG ha sido el factor determinante para que el enfoque de género se incorpore. El PMG parece ser un factor clave en servicios sin ningún otro incentivo para incorporar género.
 - En otros servicios, si bien no ha sido del determinante, ha servido para acelerar y ordenar el proceso.
- Existe la posibilidad de que en servicios con alta capacidad para hacer análisis de género, el PMG pudiera limitar el avance en la incorporación del enfoque de género.
- El diseño e implementación actual del PMG permiten un cumplimiento formal de los requisitos del sistema de género con impacto limitado en el cambio en procedimientos de gestión y en reducción de desigualdades de género.
- Sin embargo, en otros casos, el PMG también puede dar lugar a acciones de impacto en cuanto al cambio de procedimientos de gestión y de reducción de desigualdades de género.
- Los servicios que obtienen mejores resultados bajo el PMG no se sitúan todavía en el nivel óptimo de la integración del enfoque de género en los servicios públicos.
- Las principales carencias para pasar a la etapa de madurez en la integración del enfoque de género se refieren a la falta de uso de la información del PMG en el

proceso de toma de decisiones, y la falta de medidas para consolidar el enfoque de género en los procesos internos de los servicios.

- Mientras que el PMG garantiza el avance de los servicios en una lógica horizontal no garantiza su progreso en la vertiente de profundización de la integración del enfoque de género.

Tabla 3. Ejemplos de resultados y clasificación del impacto

Servicio	Acción	Impacto	Nivel en escala
Vialidad	• Integra a las mujeres a procesos de consulta en la fase de planificación de la infraestructura	Alto	2
	• Estudio sobre impacto de género de infraestructuras viales revela preocupaciones de las usuarias femeninas por la seguridad y recomienda mejora de ciertos aspectos de la infraestructura vial para mejorar la seguridad de los peatones	Alto	2
	• Se modifican los términos de referencia de subcontratas para exigir análisis de impacto de género de la inversión	Alto y sostenible	3
FONASA	• Crea sistema de información con el fin de hacer análisis de género del estado de salud	Bajo ⁹	1
	• Creación de un programa para dar cobertura sanitaria a víctimas de violencia doméstica	Alto	2
	• Reduce prima del seguro de mujeres en edad reproductiva, tradicionalmente más alta que la de otros grupos	Alto y sostenible	3
	• Promueve cambio en legislación para hacer beneficiarios a cónyuges varones desempleados en los seguros de sus esposas	Alto y sostenible	3
	• Revisa aspectos de género en política institucional de recursos humanos	Alto y sostenible	3
FOSIS	• Creación/modificación de programas (programa de nivelación de capacidades) para reducir brechas de género derivadas de la segregación en el mercado laboral; y programas dirigidos a mujeres jefas de hogar	Alto	2
	• Integra aspectos de género en su política interna de recursos humanos	Alto y sostenible	3
	• Las variables de género se introducen en el instrumento de medición de riesgo social	Alto y sostenible	3
	• El análisis de la información desagregado por sexo informa la decisiones sobre orientación del gasto	Alto y sostenible	3
	• Se añade el requisito de competencia en materia de género a los TDR de los agentes de desarrollo local	Alto y sostenible	3
DIBAM	• MIDEPLAN financia Master en género a encargado del sistema de género del PMG	Alto ¹⁰	2
	• Crea programas nuevos y revisa programas según consideraciones de género en programas existentes (género en visitas guiadas, género en museografía, exposiciones y actividades culturales en torno a la mujer)	Alto	3
	• Establece criterios de género para la adquisición de nuevas colecciones bibliográficas	Alto y sostenible	3
GORE V	• Cambios en sistemas de recogida de información para obtener información desagregada por sexo	Bajo	1
	• Capacitación y sesiones de trabajo con municipalidades sobre género	Bajo	1
SERVIU V	• Recoge información desagregada por sexo	Bajo	1
	• Capacitación interna sobre género	Bajo	1
SSS	• Desagrega sistemas de información por sexo	Bajo	1
	• Analiza indicadores de riesgo por sexo	Alto	2
	• Promueve la creación del servicio post-natal masculino	Alto y sostenible	3

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de informes de los servicios a la red de expertos de género, y de entrevistas con personal de los servicios

⁹ El análisis de dicha información en el futuro para informa decisiones sobre intervenciones de salud es muy importante. Sin embargo por el momento la simple recogida de la información, sin garantías sobre su uso tiene un impacto bajo.

¹⁰ Esta acción se considera alta aún al tratarse de capacitación, al ser una formación técnica que puede redundar en la aplicación del enfoque de género en los procesos de planificación del servicio.

3. ANÁLISIS Y EXPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG

Esta sección analiza los resultados más destacables presentados en la sección anterior. La sección discute en detalle la variabilidad del impacto del PMG ya que esto afecta directamente la efectividad del sistema de género para alcanzar sus objetivos. También analiza brevemente el potencial del programa en la reducción de las desigualdades de género.

3.1 Explicación de la variabilidad de resultados del PMG

El distinto nivel de impacto del PMG en un servicio es una función de varios factores. Algunos tienen que ver con el diseño del sistema, otros con su implementación, y otros son externos al PMG.

Factores relacionados con el diseño del PMG

El diseño del sistema de género del PMG influye en que algunos servicios logren cumplimiento formal del PMG, pero al comprometerse a metas de bajo impacto, no consigan cambios significativos en reducir brechas de género o mejorar procesos de gestión interna. El actual diseño del sistema ha conseguido importantes logros como introducir un área nueva como es el enfoque de género en la gestión pública, homologar conceptos sobre lo que significa integrar género en los servicios públicos, sensibilizar y crear una cierta capacidad técnica sobre cómo aplicar el enfoque de género al trabajo de los servicios públicos. El diseño actual ha cumplido el papel correspondiente a una primera etapa introductoria de la integración del enfoque de género en los servicios. La siguiente etapa requeriría que los servicios profundizaran en la integración del enfoque de género. Para profundizar los servicios deberían trabajar en dos áreas: (i) comprometer metas de mayor impacto de manera progresiva en el tiempo; y (ii) avanzar en la implantación de mecanismos de institucionalización de la perspectiva de género a nivel interno. En primer lugar, el diseño actual no discrimina entre acciones de alto y bajo impacto, y por tanto no incentiva a avanzar a los servicios hacia metas de mayor impacto. Esta debilidad del diseño se confirma con el hecho de que los mejores resultados en los estudios de caso (impacto más allá de cumplimiento formal) se dan allí donde el encargado de género tiene una alta capacidad técnica para hacer análisis de género que le permite discriminar entre acciones de alto y bajo impacto (por ejemplo en FONASA, FOSIS y DIBAM) y orientar los esfuerzos del sistema de género del PMG donde es importante. En segundo lugar, el diseño actual establece requisitos sobre mecanismos de institucionalización, pero una revisión de informes apunta a la posibilidad de falta de claridad en la definición/explicación de este tipo de medida a los servicios, ya que los informes revelan una malinterpretación en muchas ocasiones de este tipo de medidas.

El alto grado de validación del sistema, y la validación a pesar de la ausencia de impacto sugieren un umbral muy poco exigente para obtener la validación. El hecho de que el 96 por ciento de los servicios valide, y de que haya servicios que validen tras 5

años de realizar acciones de bajo impacto (capacitación por ejemplo), significa que el listón está muy bajo y los requisitos son poco exigentes. Si bien esto tiene sentido para una etapa introductoria del sistema, tras 5 años de funcionamiento, el nivel de exigencia debe aumentarse para asegurar el progreso. El nuevo diseño del PMG debería definir distintos tipos de acciones según su impacto y establecer unos mínimos más altos (de manera progresiva) para validar el sistema.

Factores (internos) relacionados con la implementación del PMG¹¹

Varios factores internos, relacionados con la implementación del PMG influyen en mayor o menor grado en la obtención de mejores o peores resultados del sistema de género del PMG, entendiendo por mejores resultados aquellos donde el PMG logra impactos en los cambios de gestión y la reducción de brechas de género más allá de su cumplimiento formal.

La influencia que el encargado del PMG tiene en el proceso de toma de decisiones del servicio es determinante en la obtención de resultados positivos en el sistema de género del PMG. Dicha capacidad depende de una combinación de otros factores como la capacidad técnica y posición decisoria del encargado, de su ubicación dentro del organigrama institucional más o menos cerca del centro de toma de decisiones, y del apoyo de la dirección del servicio al tema de género. En todos los casos donde hay resultados con impacto (FONASA, FOSIS, DIBAM) se dan al menos dos de estas condiciones. En los dos casos de cumplimiento formal con escaso impacto no se dan al menos dos de estas condiciones.

El apoyo explícito de la dirección al tema de género es un factor importante para la obtención de buenos resultados. Todas las buenas prácticas excepto una lo tienen, y las dos malas prácticas no cuentan con él. Este hallazgo cobra especial importancia a la luz de los resultados de la encuesta que muestran que sólo el 50 por ciento de los jefes de servicio está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos (el 30 por ciento es indiferente, y el 18 por ciento no está de acuerdo). Por comparación a otros sistemas, género presenta el menor grado de acuerdo. Además, la tasa de acuerdo de los jefes de servicio (y de los encargados ministeriales y de servicio del PMG) es bastante más baja que la de encargados del PMG (en torno al 70 por ciento). Estas discrepancias merecen un escrutinio más profundo por parte de la red de expertos de género pues podrían apuntar a una potencial necesidad de trabajo directo de la red con los jefes de servicio y los encargados ministeriales y de servicio del PMG, más allá del trabajo exhaustivo de sectorialistas con el encargado de género del PMG.

¹¹ La información sobre la caracterización de los factores internos y externos en cada uno de los servicios analizados como estudios de caso se ha recopilado mediante entrevistas con el personal de los servicios (jefe de servicio, encargado del PMG, encargado del sistema de género del PMG, otro personal del servicio).

El diseño e implementación participativa del PMG también parece jugar un rol importante en la obtención de buenos resultados. Todos los casos clasificados como “buenas prácticas” o “casi buenas práctica” (ver tabla 3) han diseñado y ejecutado el sistema de género del PMG a través de un proceso participativo en mayor o menor medida. Las modalidades del proceso varían entre talleres para fijar las metas, reuniones y coordinaciones entre los distintos departamentos involucrados. En los dos casos de cumplimiento formal sin resultados, el proceso no ha sido participativo y ha sido operado por un núcleo pequeño de personas dentro del servicio. El carácter relevante de la participación en la obtención de buenos resultados cobra especial importancia a la luz de los resultados de la encuesta a funcionarios involucrados en el funcionamiento del PMG que muestra que los procesos de definición de metas del PMG no suelen ser participativos. La gran mayoría (75 por ciento) de los participantes en la encuesta expresan que la escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales como un problema importante del PMG.

La experiencia previa en género parece ser un factor que puede ayudar pero no es determinante para obtener resultados positivos. La experiencia previa no es condición indispensable para ser buena práctica pues dos “buenas prácticas” FONASA y DIBAM, así como Vialidad que obtiene resultados positivos si bien no se considera buena práctica, partieron de cero en el 2002 y no contaron con experiencia previa integrando el enfoque de género. Sin embargo, FOSIS, también considerado buena práctica tiene experiencia previa, y un análisis de otros servicios al margen de los estudios de caso revela que la gran mayoría de los servicios que tienen experiencia previa en género, alcanzan resultados destacables (INDAP, INE, etc.). Ninguno de los dos casos de cumplimiento formal sin resultados tiene experiencia previa en la incorporación del enfoque de género.

Factores externos al PMG

La baja capacidad operacional de un servicio parece limitar de forma importante la obtención de resultados positivos bajo el sistema de género del PMG. Dicha capacidad es función de una serie de variables que incluyen su tamaño e importancia relativa dentro del organigrama del sector público, y sobretudo de su capacidad para llevar a cabo su función (participación directa en el diseño y prestación de sus bienes y servicios)¹². Todos los casos que obtienen resultados positivos en alguna medida (5 en el caso del análisis de los factores externos pues se incluye el caso que no formula PMG – ver tabla 3), son servicios medianos o grandes con participación directa en el diseño de sus programas y en la prestación de sus servicios. Uno de los casos de cumplimiento formal sin impacto es pequeño y sin participación directa en el diseño y prestación de sus servicios y otro es mediano pero no tiene participación directa en el diseño y prestación de sus servicios. Esto apunta a un rol importante de la variable “participación en diseño y

¹² La ausencia de participación en el diseño y prestación de servicios es un importante limitante para que un servicio pueda aplicar el enfoque de género. Cuando el diseño de los programas/ bienes/servicios se lleva a cabo fuera del servicio ejecutor, como sucede en muchos servicios desconcentrados, el margen de maniobra del servicio para aplicar el enfoque de género es muy reducido. De igual manera, cuando el servicio diseña el programa/bien/servicio, pero el agente ejecutor es otro (por ejemplo la gobernación diseña pero la municipalidad ejecuta) si bien el enfoque de género se puede introducir en el diseño, en muchas ocasiones no existen garantías o mecanismos para asegurar que éste se lleva a cabo durante la ejecución.

prestación de servicio” y quizás un tamaño mínimo (intermedio) para alcanzar el estatus de buena práctica. Si esto fuera así, servicios pequeños, sin participación en su proceso de producción serían más vulnerables y tendrían mayor probabilidad de obtener malos resultados en el sistema de género del PMG, y por tanto requerirían de especial atención por parte de la red de expertos, e incluso de otros mecanismos de apoyo externos al PMG (por ejemplo directrices sectoriales). En esta categoría se ubican muchos de los servicios desconcentrados.

Los servicios donde género no es percibido como importante pueden tener mayores posibilidades de resultados negativos. La importancia de género para la misión del servicio es función de la relevancia percibida por la institución misma sobre si género es o no clave para desarrollar adecuadamente su negocio y de si el servicio percibe al ciudadano como el destinatario final de sus acciones (e.g. esto último no suele ser así en servicios de infraestructuras, energía, órganos intermedios de planificación como subsecretarías, etc.). Cuatro de los cinco ejemplos de resultados más positivos en la aplicación del sistema de género del PMG, cumplen al menos una de estas dos condiciones. Sin embargo, el hecho de que Vialidad obtenga buenos resultados sin cumplir ninguna de las dos condiciones, o que otros servicios al margen de los estudios de caso obtengan resultados positivos sin cumplir ninguna de las condiciones (Subsecretaría de Economía), puede hacer pensar que este no es una condición indispensable para la obtención de buenos resultados. Sin embargo, dado que de los dos casos de cumplimiento sin impacto no cumplen al menos una de las dos condiciones, se puede decir que los servicios donde género no es percibido como importante pueden tener mayores posibilidades de resultados negativos.

La existencia de directrices ministeriales sobre género, o de mesas sectoriales de género, y mecanismos institucionales similares que apoyen la implementación del sistema de género del PMG, no es indispensable para la obtención de resultados positivos, pero en algunos casos particulares puede jugar un rol importante en la obtención de buenos resultados. En 2 de los 5 casos con buenos resultados existen directrices ministeriales y/o mesas sectoriales de género activas y dinámicas (Vialidad y Fonasa). En los dos casos de cumplimiento formal sin impacto, este tipo de mecanismo no existe. Dos casos obtienen buenos resultados sin contar con mesas o directrices, lo cual significa que en principio no es indispensable la existencia de este tipo de mecanismo para obtener buenos resultados si otras condiciones se dan. Sin embargo, el hecho de que éste sea uno de los escasos factores favorecedores de buenos resultados en Vialidad (sólo 3 de los 11 factores analizados son relevantes en Vialidad y éste es uno de ellos), apunta a la potencial importancia de este mecanismo en algunos casos. Esto es consistente con el hecho de que la Mesa de Género de Obras Públicas sea una de las más dinámicas.

Una cultura organizacional receptiva a la equidad de género puede facilitar la obtención de resultados positivos del sistema de género del PMG, pero no es indispensable. Tres de las 5 buenas prácticas tienen una cultura receptiva a cuestiones de género, otra tiene una cultura organizacional no receptiva y el resto (una BP y las dos MPs) no tiene una cultura receptiva pero tampoco opuesta al tema. Esto indica que si bien

no es un elemento determinante, el tener una cultura organizacional receptiva puede ayudar a conseguir buenos resultados. El caso de Vialidad donde a pesar de una cultura poco receptiva obtiene resultados positivos indica que no es indispensable como condición ser una organización abierta al tema de género para obtener buenos resultados. Cabe sin embargo preguntarse si, si Vialidad tuviera una cultura más receptiva pasaría de Casi Buena Práctica a Buena Práctica en nuestro análisis. En ese sentido, sería lógico pensar que una mayor sensibilidad hacia al tema al interior de la organización permitiría acelerar el proceso de toma de decisiones sobre la implementación de las acciones ya identificadas, avanzando así significativamente en el impacto del sistema de género del PMG. Por lo tanto, parece ser un factor catalizador aunque no determinante.

La reforma institucional al interior del servicio ante una crisis institucional ha sido clave en la obtención de buenos resultados en algunos servicios concretos. Si bien es un fenómeno muy específico de ciertos servicios, 3 de los 7 servicios analizados han sufrido una crisis institucional que ha motivado un cambio de gestión que a su vez a dado impulso a la implementación del PMG. Allí donde se ha dado, dicho proceso de reforma ha sido determinante. La pérdida del PMG en Vialidad, y el SERVIU de la V, y la reputación de mala gestión de DIBAM en un periodo anterior a su participación en el PMG, han actuado como revulsivo para mejorar la gestión, lo cual ha impulsado un compromiso institucional con el PMG y por ende unos buenos resultados en el sistema de género. Si bien dicho impulso no ha logrado la profundidad necesaria en el caso del SERVIU (que logra cumplimiento formal de su PMG pero sin acciones de mayor impacto), ha apoyado la consecución de resultados altamente positivos en el sistema de género del PMG en DIBAM y bastante positivos en Vialidad.

Tabla 4. Estudios de caso para el análisis del sistema de género del PMG: resultados y factores determinantes							
	SERVICIO 1	SERVICIO 2	SERVICIO 3	SERVICIO 4	SERVICIO 5	SERVICIO 6	SERVICIO 7
Participación en PMG	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Clasificación global	BP	BP	BP	CBP	CBP	MP	MP
Resultados							
Incorpora género en sistemas de información	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Incorpora género en productos estratégicos	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Impactos intermedios y finales							
Uso de la información generada por el sistema de género	Si	Si	Si	No	Si	No	No
Cambios en programas	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
Reasignaciones presupuestarias	Si	-----	-----	-----	-----	No	No
Medidas institucionales ¹³	Si	Si	Si	Si	No	No	No
Cambio en procedimientos de gestión	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
Acciones de alto impacto para reducir desigualdades de género clave, identificadas y ejecutadas	Si	Si	Si	Identificadas, no ejecutadas	Si	No	No
Factores Internos							
Capacidad y poder decisorio del encargado del PMG	Alta	Alta	Media	Media	NC	Baja	Baja
Apoyo explícito de dirección al tema de género	Si	Si	Si	No	Si	No	No
Proceso de diseño e implementación del PMG participativo y/o en coordinación con otros dptos.	Alta	Media	Alta	Media	NC	Baja	Baja
Cercanía al centro de toma de decisiones/ubicación en dpto. estratégico	No	Si	Si	Si	NC	No	Si
Experiencia previa en género	No	Si	No	No	NC	No	No
Factores Externos							
Tamaño e importancia del servicio	Grande	Mediano	Mediana	Grande	Mediano a grande	Mediano	Pequeño
Autonomía para realizar su función (diseño y ejecución)	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
Relevancia percibida de la importancia de género para la misión del servicio	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Baja	Baja
Percepción del ciudadano como cliente final del bien/servicio	Si	Si	Si	No	Si	¿?	No
Directrices ministeriales/mesas sectoriales activas sobre género	Si	No	No	Si	Si	No	No
Cultura organizacional re: género (joven, científicos sociales, innovador, etc.)	Neutra o receptiva	Receptiva	Receptiva	No receptiva	Receptiva	Neutra	Neutra

¹³ Las medidas institucionales en esta evaluación se refieren a las descritas en la tabla 2 de este documento, no a las explicitadas en las pautas de la red de expertos a los servicios.

Reforma institucional a raíz de crisis (pérdida del PMG u otros)	NC	NC	Si	Si	NC	Si	NC
--	----	----	----	----	----	----	----

BP= Buena práctica; CBP= Casi buena práctica; MP= Mala práctica

A modo de conclusión, se puede afirmar que es más fácil que el PMG de lugar a acciones de impacto si se dan ciertas “condiciones facilitadoras”. Se pueden obtener algunas conclusiones a partir del análisis de estos casos, sobre el tipo de servicio donde el PMG puede dar lugar a la obtención de impacto más allá del cumplimiento formal de los requisitos del programa. Aquellos servicios en los que el PMG da lugar a impacto más allá del cumplimiento formal del PMG son servicios con suficiente capacidad operativa (en función de su tamaño e independencia para desarrollar su función), donde género es percibido como importante para realizar su misión o los ciudadanos son percibidos como los destinatarios finales de sus acciones, donde a nivel interno el encargado del PMG tiene un cierto margen de influencia en el proceso de toma de decisiones, y el diseño e implementación del sistema de género del PMG es en alguna medida participativo. Los casos donde sólo se da cumplimiento formal no suelen tener independencia para desarrollar su función, género es percibido como poco relevante y no se ve al ciudadano como usuario final. A nivel interno, su proceso de diseño y ejecución del sistema de género del PMG no es participativo, y el encargado del sistema de género del PMG tiene escasa influencia en el proceso de toma de decisiones. Estos últimos tampoco cuentan con ningún otro incentivo para hacer género al margen del PMG.

3.2 Análisis del impacto (indirecto) del PMG en la reducción de las desigualdades

Como se muestra en la sección de descripción de los resultados, si bien la acción del PMG puede contribuir a reducir brechas de género, el programa podría mejorar su impacto en este área. Como muestra el análisis de los estudios de caso como FOSIS, DIBAM, o FONASA, el programa tiene potencial para reducir las desigualdades de género. Dicho potencial se incrementará si se buscan mecanismos para asegurar que los servicios se comprometen a metas de mayor impacto de manera progresiva.

Además, el impacto del PMG en la reducción de desigualdades podría aumentarse a través de una mayor coordinación con otros instrumentos. Sin bien cada servicio avanza en la incorporación del enfoque de género y puede contribuir a reducir las brechas de género en su sector a través de sus acciones, el hecho de que el área de influencia del PMG sean los servicios (en lugar de los Ministerios por ejemplo) no favorece la coordinación entre las acciones de distintos servicios dentro de un sector. Si dicha acción se coordinara, y se alineara a una estrategia sectorial (y/o gubernamental) el impacto global del PMG en la reducción de las desigualdades de género podría aumentar considerablemente. Los estudios de caso muestran que allí donde se da una combinación de PMG con directrices sectoriales de género fuertes (por ejemplo en salud), los resultados son muy positivos. La relación PMG, Compromisos Ministeriales sin embargo no parece ser especialmente relevante o no se ha explotado suficientemente (a veces es el PMG quien informa los CM en lugar de lo contrario, o en lugar de darse una relación en los dos sentidos).

Resumen de la sección

- Es más fácil que el sistema de género del PMG de lugar a acciones de impacto si se dan ciertas “condiciones facilitadoras”.
- Factores importantes para que un servicio tenga impacto con el PMG son: la influencia que el encargado del PMG tiene en el proceso de toma de decisiones, el apoyo explícito de la dirección del servicio al tema de género, el diseño e implementación participativa del PMG, y la capacidad operacional.
- Factores favorecedores pero no determinantes son la experiencia previa en género, y una cultura organizacional receptiva.
- Las directrices sectoriales y mesas de trabajo actúan como instrumentos de apoyo que favorecen una implementación con impacto del PMG.
- Los servicios donde género no es percibido como importante pueden tener mayores dificultades para obtener resultados positivos.
- Se puede mejorar el impacto del PMG en la reducción de desigualdades mediante medidas internas como rediseñar el sistema de género para que incentive a los servicios a comprometerse a metas de mayor impacto; y a través de medidas externas como una mayor coordinación con otros instrumentos.

4. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

La primera conclusión de la evaluación es que el sistema de género del PMG ha cumplido sus objetivos y ha servido para integrar el enfoque de género en los servicios públicos. En primer lugar, el sistema de género del PMG ha mejorado la capacidad de los servicios públicos para hacer gestión pública con enfoque de género. En segundo lugar, el sistema de género del PMG ha contribuido a la integración del enfoque de género en los servicios públicos finales que se brindan a los ciudadanos. En una gran parte de los servicios el PMG ha sido el factor determinante para que el enfoque de género se incorpore. Además, el PMG parece ser un factor clave en servicios sin ningún otro incentivo para incorporar el enfoque de género. En otros servicios, si bien el PMG no ha sido el factor determinante, ha servido para acelerar y ordenar el proceso de integración de la perspectiva de género.

La segunda conclusión es que el sistema de género del PMG requiere de cambios en su diseño para asegurar la profundización de los servicios en su proceso de incorporación del enfoque de género. Se puede considerar el periodo entre el 2002 y el 2007 como una primera etapa del proceso de incorporación del enfoque de género bajo el PMG. Los resultados de la evaluación muestran que en los próximos años todavía queda mucho por hacer para alcanzar la madurez de dicho proceso y el nivel óptimo de integración del enfoque de género en los servicios públicos en Chile. Si bien existen casos donde el sistema de género del PMG favorece acciones de impacto en cuanto a cambio de procedimientos de gestión y de reducción de desigualdades de género, el diseño actual del sistema de género permite que se de un cumplimiento formal de los requisitos del sistema con impacto limitado en el cambio en procedimientos de gestión y en reducción de desigualdades de género. Es por esto que, mientras que el diseño actual del sistema de género del PMG garantiza el avance de los servicios en una lógica

horizontal (comprometer más metas) no garantiza necesariamente su progreso en la vertiente de profundización (acciones de más impacto progresivamente) de la integración del enfoque de género. Son necesarios cambios al diseño del sistema para garantizar un avance en profundidad.

La evaluación concluye también que, al margen del diseño del sistema, existen factores relacionados con al implementación del PMG que favorecen la obtención de buenos resultados del sistema de género del PMG. A falta de contrastar las hipótesis de esta evaluación con una muestra más amplia se han identificado una serie de factores que influyen en la implementación del sistema de género del PMG y facilitan la consecución de buenos resultados. Factores relacionados con la implementación del sistema que tienen un gran peso en la obtención de buenos resultados son: (i) la participación del encargado del sistema de género del PMG en los procesos de toma de decisiones internos al servicio; (ii) el diseño de las metas e implementación del sistema de forma participativa; y (iii) y la alta capacidad operacional del servicio. Factores favorecedores pero no determinantes son: (i) la experiencia previa del servicio en la incorporación del enfoque de género; y (ii) la existencia de una cultura organizacional receptiva a las cuestiones de género en el servicio. Además, la aplicación del PMG en paralelo a la existencia de directrices sectoriales y mesas de trabajo en el sector de actividad del servicio favorece la obtención de buenos resultados. Por el contrario, aquellos servicios donde género no es percibido como importante para alcanzar su misión, pueden tener mayores dificultades para obtener resultados positivos bajo el sistema de género del PMG.

Recomendaciones

4.1 Mantener género como sistema del PMG, expandirlo a otros servicios, y replicarlo en otros países

Los resultados positivos alcanzados por los servicios bajo el sistema de género del PMG, la importancia de la equidad de género dentro del proceso de reforma del Estado en Chile, y las repercusiones en la escena internacional del sistema de género del PMG, avalan la permanencia del sistema dentro del programa en el futuro. El sistema de género del PMG ha logrado posicionar la política de equidad de género como un elemento integrante de la agenda de gestión pública en Chile. El gobierno de Chile consideró en 2002 la equidad de género como un elemento suficientemente importante en su visión del Estado como para incorporarlo al PMG. Los resultados de esta evaluación, si bien preliminar, apuntan a que el sistema está funcionando razonablemente bien desde el punto de vista técnico. Si bien se puede aducir que el sistema “crea ruido” por ser diferente a las otras áreas del PMG y complica la implementación del programa en los servicios, no lo hace en mayor medida que el resto de sistemas (el PMG requiere un proceso de redacción de informes que complica su funcionamiento en los servicios al margen del sistema de que se trate). La incorporación del enfoque de género fue una decisión política en 2002 como lo es la decisión sobre si mantenerlo o eliminarlo en 2007, que sólo obedece a las prioridades políticas del gobierno chileno y a la importancia de la equidad de género dentro de ellas. Esta evaluación no puede pronunciarse a este

respecto. Sin embargo, la repercusión internacional del sistema de género del PMG – elemento innovador en la institucionalización de la perspectiva de género en el sector público; que ha contribuido a posicionar a Chile como líder regional por su nivel de innovación y compromiso de Estado con la equidad de género, son elementos que apoyan la permanencia del sistema de género dentro del PMG.

Así mismo, en función del análisis llevado a cabo y a los resultados de la evaluación, sería aconsejable una expansión del programa. Desde el punto de vista de género, es recomendable que el PMG se extienda a aquellos *servicios que todavía no participan* en el PMG en Chile. Las Municipalidades y las Superintendencias son algunos de ellos. Según los resultados de la evaluación, el PMG podría ser determinante para poner en marcha la integración de aspectos de género o podría acelerar el proceso allí donde ya esté en marcha. El PMG puede ser de especial importancia para las municipalidades, cuya prestación de servicios directa al ciudadano tiene mucho que ganar en términos de eficiencia mediante la incorporación del enfoque de género, cuya capacidad para incorporar género puede ser en ocasiones limitada, y donde el PMG puede ser el un importante instrumento de apoyo para conseguirlo. De igual manera, el PMG ha demostrado importantes resultados para facilitar y acelerar la incorporación del enfoque de género a los servicios públicos en Chile, y en principio un instrumento similar podría aplicarse con los mismos fines en *otros países*. Previa evaluación de impacto rigurosa, se recomienda por tanto la réplica del programa en otros países que estén interesados en incorporar el enfoque de género a los servicios públicos.

Para informar el proceso de rediseño, expansión y réplica del sistema de género del PMG sería conveniente llevar a cabo una evaluación de impacto del sistema de género. El objetivo y ámbito de esta evaluación no ha sido hacer un juicio definitivo sobre el impacto del sistema de género, ni identificar todos los factores que influyen en su funcionamiento. Otro estudio con diferente metodología de evaluación hubiera sido necesario para tal fin. Sin embargo, en el futuro, es aconsejable, de cara a informar la nueva etapa de desarrollo del sistema de género del PMG, llevar a cabo una evaluación específica del sistema de género del PMG que abarque una muestra representativa de servicios y que analice tanto el impacto del programa, como elementos operacionales de su diseño e implementación de cara a mejorarlo. Si bien esta evaluación ofrece algunas claves e hipótesis al respecto, éstas necesitan contrastarse con muestras más amplias y complementarse con otras hipótesis específicas al sistema de género del PMG (al margen del programa en general). Diferentes posibilidades metodológicas con distintas implicaciones presupuestarias que pueden considerarse a tal efecto.

4.2 Poner en marcha medidas para mejorar el funcionamiento del sistema de género del PMG

La puesta en marcha de algunas medidas puede ayudar a mejorar el funcionamiento del sistema de género del PMG. Si bien el programa ha obtenido resultados positivos en la incorporación del enfoque de género a los servicios, éstos se pueden mejorar promoviendo una profundización de los servicios en sus procesos de incorporación del enfoque de género. A continuación se ofrecen recomendaciones para mejorar el impacto del PMG más allá del cumplimiento formal del mismo, con el fin de

que el programa contribuya a un cambio de procedimientos de gestión y de manera indirecta contribuya a la reducción de brechas de género a través de la acción de los servicios públicos. Las medidas propuestas abarcan tanto aspectos de diseño como de implementación del programa. Si bien las recomendaciones sobre el diseño dan las líneas generales en las que se debería basar la reforma del sistema, una propuesta final para el rediseño del mismo requeriría de un estudio específico a tal efecto.

4.2.1 Recomendaciones sobre el diseño del sistema de género del PMG

Modificar el diseño del sistema de género del PMG para promover la profundización de manera progresiva en el proceso de integración de la perspectiva de género en los servicios. Como muestra la sección de resultados y su discusión, el actual diseño del sistema de género del PMG no garantiza la profundización en el proceso de integración de la perspectiva de género. La validación del sistema no implica un avance en el acometimiento de acciones de mayor impacto para integrar género en los servicios públicos. Tras 5 años de ejecución del sistema, se recomienda un cambio en los requisitos técnicos que garantice de manera progresiva dicha profundización. Para ello es necesario:

- Primero, diseñar un modelo que permita medir la profundización en el proceso de integración de la perspectiva de género. El modelo debe definir las distintas etapas en el proceso de integración de la perspectiva de género (de menor a mayor profundidad) y los tipos de acciones correspondientes a cada etapa. El anexo metodológico de este informe, que recoge el diseño de un modelo similar simplificado para llevar a cabo esta evaluación, puede servir como ejemplo.
- Segundo, se debería recopilar, a través de una revisión de informes, todas las medidas/tipos de medida que hasta el momento los servicios han llevado a cabo, clasificarlas según la escala del modelo para hacer una evaluación del verdadero impacto del programa e identificar las carencias (tipos de acciones que no se están llevando a cabo) para avanzar en el proceso según el modelo diseñado con anterioridad.
- Tercero, modificar los requisitos técnicos (RT) para que los servicios se comprometan a acciones de mayor impacto de manera progresiva, con un horizonte temporal fijo (por ejemplo 5 años para pasar del nivel más bajo al más alto).
- Además, de forma paralela habría que establecer como parte de los RT mínimos más exigentes que los que figuran en los RT actuales desde el periodo 2008; establecer mecanismos de seguimiento dentro de la red de expertos que permitan monitorear el avance progresivo del nivel de impacto de las acciones acometidas por los servicios y el paso de una etapa a otra en el modelo; y aplicar las sanciones (no validación) de manera estricta, al menos al principio de la aplicación de los nuevos RT para propiciar el avance de manera rápida. Este es el

momento propicio de hacerlo pues los servicios ya han tenido 5 años de práctica en la aplicación de procedimientos similares.

Modificar el diseño del sistema de género del PMG para promover la sostenibilidad en el tiempo del proceso de integración de la perspectiva de género en los servicios.

El actual diseño de los RT del sistema de género del PMG incluye acciones institucionales a las que los servicios deben comprometerse para integrar el enfoque de género. Éste es un requisito relativamente nuevo y los servicios no parecen comprender en muchas ocasiones el tipo de acción requerida. Por lo tanto: (i) la red de expertos debería definir con claridad y con mayor especificidad en qué consisten las medidas institucionales; (ii) la red de expertos debería capacitar a los servicios sobre este tipo de medida, explicando su importancia y propósito en el proceso de integración de género a los servicios (sostenibilidad); (iii) las medidas institucionales deberían incluirse dentro de la etapa de madurez del proceso de integración de género diseñado (ver párrafo anterior).

Cambios en el diseño de los RT en el ámbito del uso de la información son especialmente importantes para avanzar en el proceso de profundización.

El uso de la información que se deriva de la puesta en marcha del sistema de género del PMG en el proceso de toma de decisiones es una condición necesaria para que los servicios avancen en la profundización de su proceso de integración del enfoque de género. La evaluación apunta a un uso limitado de dicha información como una carencia importante en la mayoría de los servicios. Es necesario por tanto crear mecanismos para incentivar a los servicios a utilizar dicha información de manera sistemática. Cambios en los requisitos técnicos en lo referido al uso de la información así como cambios en los medios de verificación que permiten medir el progreso en este ámbito son especialmente importantes.

Retrasar el proceso de certificación del sistema de género hasta que los servicios hayan alcanzado un nivel medio alto en su proceso de integración de la perspectiva de género.

El marco avanzado del PMG exige la certificación de los distintos sistemas del programa. En el caso del sistema de género, la puesta en marcha de un proceso de certificación en la actualidad podría ser contraproducente. La certificación puede ser entendida por los servicios como una señal de que se ha alcanzado el óptimo en el proceso de integración del enfoque de género. En primer lugar, el análisis de los resultados muestra que esto no es así en ningún caso (ni en las buenas prácticas seleccionadas), y que en muchos casos los servicios, si bien validan el sistema sucesivamente, están lejos de acercarse al óptimo en el proceso de integración de la perspectiva de género. Por lo tanto, se corre el riesgo de que la certificación disminuya el ritmo de del proceso y sería por tanto aconsejable diferirla en el tiempo hasta que los servicios hayan alcanzado un nivel medio alto, después de un periodo en que se hayan aplicado los cambios sugeridos a los RT al principio de esta sección.

4.2.2 Recomendaciones sobre la implementación del sistema de género del PMG

Se recomienda apoyar mediante la promoción de directrices sectoriales y mesas de género a aquellos servicios, que por cuyas características puedan tener más dificultades para integrar el enfoque de género en profundidad, en particular los servicios desconcentrados. La evaluación muestra que hay tipos de servicios que pueden tener mayores dificultades que otros para integrar el enfoque de género con buenos resultados (impacto más allá del cumplimiento formal). Estos servicios incluyen aquellos con escasa capacidad operativa, los que no perciben género como relevante para su misión o negocio, aquellos donde el ciudadano no es o no es percibido como usuario final, etc. Por otro lado, otro hallazgo significativo de la evaluación es el rol de las directrices sectoriales de género y las mesas de género como instrumentos clave de apoyo a la labor del sistema de género del PMG. Estos mecanismos pueden por tanto facilitar la obtención de buenos resultados en servicios con mayores dificultades. En concreto, este tipo de medida podría ser especialmente útil para muchos servicios desconcentrados que reúnen varias de las características que predisponen al impacto limitado a partir de la aplicación del sistema de género del PMG.

Se recomienda utilizar un esquema flexible de monitoreo para aquellos servicios que estén más avanzados en su proceso de integrar género. Para evitar que los RT del PMG se conviertan en un limitante para la acción de los servicios en su proceso de integrar género más allá de lo que exige el PMG, es necesario aplicar un cierto grado de flexibilidad en las labores de monitoreo de los servicios más avanzados. En este sentido, el no cumplimiento con los formatos/fechas establecidos, si bien las acciones de fondo se han llevado a cabo, no debería ser causa de no validación para el servicio. La red de expertos del sistema de género tiene en sus sectorialistas instrumentos valiosos para contrastar la información y asegurar que la no validación del sistema significa la ausencia de progreso, más que la ausencia el cumplimiento de los requisitos administrativos. Un cambio en el sistema de monitoreo que permita una combinación de medios de verificación escritos con un juicio informado del sectorialista responsable del servicio podría ayudar a favorecer una buena implementación del sistema de género del PMG en este tipo de servicio.

Además, en general se recomienda una implementación participativa y en la que los responsables del sistema estén integrados al proceso de toma de decisiones del servicio para obtener mejores resultados. Los resultados de la evaluación muestran que estos son dos elementos clave para facilitar la implementación adecuada del PMG y conseguir impacto más allá del cumplimiento formal, así como para facilitar un impacto de cambio cultural de largo alcance dentro de los servicios (en lugar de restringirse a un núcleo reducido de personas). La red de expertos de género debe de seguir haciendo hincapié sobre la necesidad de una implementación adecuada (participativa y con participación en toma de decisiones) entre los directores de los servicios y los encargados del PMG del servicio. Establecer un sistema de talleres y discusiones participativas para la fijación de metas ha dado excelente resultado en algunos servicios.

Es conveniente modificar el rol de la red de expertos en el funcionamiento del sistema, de cara a garantizar la sostenibilidad del sistema en el tiempo de la forma más eficaz. Las demandas sobre la red de expertos que exige el sistema de género en

cuanto a brindar asistencia técnica a los servicios y a las labores de supervisión son substanciales y ponen en peligro en el largo plazo la sostenibilidad del funcionamiento del sistema de género. Además, conforme los servicios profundicen en su proceso de integración de la perspectiva de género la asistencia técnica necesaria será más especializada y las dificultades técnicas de sectorialistas para hacer frente a dichas demandas mayores. Por lo tanto, el *rol de la red* de expertos debería evolucionar desde brindar asistencia técnica directamente a los servicios hacia actuar *como facilitador* de la misma a través de la puesta en contacto de los servicios con especialistas de género y su sector. Como primer paso, la red de expertos debería crear una *base de datos de especialistas de género en las distintas áreas* y ponerla a disposición de los servicios. La financiación de dicha asistencia técnica, hasta ahora a cargo de la red de expertos en su mayoría, debería llevarse a cabo a través de recursos externos a SERNAM. Además, la red de expertos podría promover la creación de *mesas sectoriales de género* como foros de conocimiento en género en cada sector.

La red de expertos de género debe enfatizar la importancia de la integración del enfoque de género como parte del proceso de modernización del Estado y llevar a cabo una estrategia de comunicación sobre el sistema de género dirigida a jefes de servicio. En general, el programa en su conjunto podría beneficiarse de una campaña de comunicación hacia los servicios recordando los objetivos finales del PMG que sirviera de relanzamiento del programa tras 7 años de funcionamiento. Pero en el caso del sistema de género, dicho trabajo de sensibilización es especialmente importante para afianzar/sentar las bases de un proceso progresivo de cambio de mentalidad y de cambio en la cultura organizacional del sector público, de manera que se entiendan el enfoque de género como un integrante clave de un servicio público moderno, eficiente y de calidad. Dadas las claras diferencias de percepción entre jefes de servicio y encargados del sistema de género sobre la evolución del sistema de género del PMG revelada por la encuesta, y el papel importante del apoyo del jefe de servicio para la consecución de resultados positivos bajo el sistema de género revelado por los estudios de caso, la estrategia de comunicación debería de tener a los jefes de servicio como uno de sus principales públicos objetivo.

Finalmente, es recomendable establecer mecanismos de coordinación intra-sectorial para mejorar la contribución del PMG a la reducción de las desigualdades entre hombres y mujeres en Chile. Mientras que el impacto de un servicio de manera aislada en la reducción de las desigualdades puede ser limitado, la acción coordinada de varios servicios puede tener un impacto importante. Esto es especialmente relevante en el caso de los servicios pequeños. La existencia de directrices sectoriales y mesas intra-sectoriales puede ser el instrumento para alcanzar dicha coordinación y así mejorar el impacto global del PMG en el área de género en todo un sector (impacto global en reducir brechas de género en el sector salud a través de la acción coordinada de distintos servicios del sector salud por ejemplo). SERNAM podría promover este tipo de mecanismos sectoriales de cara a aumentar el impacto global del PMG y su contribución a la igualdad de género.

REFERENCIAS

Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, SERNAM, 2007, Integrar la perspectiva de género en las políticas públicas en Chile, Diagnóstico de Género de Chile. SERNAM: Santiago de Chile.

DIPRES, 2002, Documento Técnico del PMG.

http://www.dipres.cl/control_gestion/PMG/documento_tecnico_pmg_2002.html

Goetz, A. M., 2004, Advocacy Administration in the Context of Economic and Political Liberalization, in Division for the Advancement of Women, The Role of National Mechanisms in Promoting Gender Equality and the Empowerment of Women: Achievements, Gaps and Challenges, 29 November 2004- 2 December 2004, Rome.

Goetz, A. M., 1995, The Politics of Integrating Gender to State Development Processes: Trends, Opportunities and Constraints in Bangladesh, Chile, Jamaica, Mali, Morocco and Uganda. Geneva: UNRISD.

SERNAM, 2006a, El Sistema de Género del Programa de Mejoramiento de la Gestión. Seminario de Transversalización de Género en la Gestión del Estado. Diciembre 2006. Santiago: SERNAM.

SERNAM, 2006b, Guía para presentación del informe del Sistema de género del PMG 2006, Departamento de Coordinación Intersectorial. Santiago: SERNAM.

ANEXO. 1

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG

Consideraciones preliminares

En primer lugar, a nivel internacional no existen sistemas de incentivos a la productividad en el sector público que premien la incorporación del enfoque de género en la prestación y producción de bienes y servicios públicos. Dado este carácter único del sistema de género del PMG, no existe una metodología estándar para evaluar el sistema de género del PMG.

En segundo lugar, la metodología para esta evaluación se ha elaborado a partir de la construcción de un “modelo ideal” para incorporar el enfoque de género en los servicios públicos a partir de la teoría y literatura en la materia. Sin embargo, si bien existe un cuerpo amplio de literatura sobre la incorporación del enfoque de género en el sector público, esta literatura, aunque rica, no aborda la integración de género en un aspecto tan concreto como la prestación de servicios públicos. Se centra en una discusión teórica del sesgo de género de las instituciones y políticas del Estado, o aborda desde el punto de vista empírico las experiencias de instituciones públicas con mandato de género o la incorporación de género en los presupuestos públicos entre otros. El carácter eminentemente empírico de este segundo tipo de estudios tampoco permite la extrapolación de elementos teóricos de estos campos para su aplicación al “proceso de incorporación de género a la prestación de servicios públicos”. Por tanto para la elaboración del modelo, esta evaluación ha adaptado elementos teóricos de la teoría general de género al proceso de prestación de servicios públicos y al funcionamiento específico del PMG.

Finalmente, el diseño de un modelo teórico para la integración del enfoque de género en la prestación de servicios públicos hubiera requerido de meses de investigación que sobrepasan el alcance de esta evaluación del PMG. Esta limitación de tiempo y recursos ha hecho por tanto que el modelo diseñado para la evaluación sea una versión simplificada y no aborde en detalle y profundidad todos los elementos de un proceso de integración del enfoque de género en los servicios públicos.

Objetivo general de la evaluación

En términos generales, y siguiendo los Términos de Referencia que el Gobierno de Chile ha facilitado al Banco Mundial para definir la evaluación del PMG, el objetivo de la evaluación del sistema de género del PMG es el de saber hasta qué punto el sistema cumple con sus objetivos en el periodo 2002-2005, y cuáles son los factores que pueden ayudar a mejorar el funcionamiento del programa en el futuro.

Hipótesis de evaluación

La evaluación ha planteado 3 hipótesis a contrastar:

- *Hipótesis 1:* Hasta qué punto el sistema de género del PMG es un instrumento adecuado para integrar la perspectiva de género en los servicios públicos
- *Hipótesis 2:* Hasta qué punto el sistema de género del PMG ha dado lugar a cambios en los procedimientos de gestión del sector público para incorporar la perspectiva de género
- *Hipótesis 3:* Hasta qué punto el sistema de género del PMG, **de manera indirecta**, contribuye a reducir las desigualdades de género en Chile

Las dos primeras hipótesis corresponden a la definición del sistema de género del PMG según el documento técnico del mismo. La tercera es una hipótesis reconstruida a partir de conversaciones con fundadores del programa que sitúan “la reducción de brechas de género” como un principio/objetivo inspirador del sistema de género del PMG. Si bien sería necesaria una evaluación diferente para contrastar esta tercera hipótesis, esta evaluación ha considerado importante ofrecer un juicio preliminar al respecto. Una evaluación del sistema de género del PMG que no hiciera una valoración sobre su potencial para reducir brechas de género a través de los servicios públicos, sería incompleta y mal enfocada pues no examinaría un elemento esencial del fin de dicho sistema.

Metodología y métodos

El método principal de la evaluación ha sido el análisis de estudios de caso¹⁴. Esto se ha complementado con otras técnicas tales como una encuesta de percepciones a funcionarios del sector público. En el caso de la evaluación del sistema de género, estos mecanismos de recogida de información se han complementado además con la revisión de informes de los servicios a la red de expertos de género al margen de los estudios de caso incluidos, y a través de una revisión de literatura sobre el sistema de género del PMG, ampliamente cubierto en los últimos años por varios informes y publicaciones en Chile y en el exterior.

- *Estudios de caso.* Se han seleccionado 7 estudios de caso: 6 servicios que participan en el PMG y uno que no participa. La selección ha incluido servicios con distintas características (nivel de descentralización, tamaño, contacto con usuarios, tipo de negocio, etc.) así como servicios que han obtenido mejores y no tan buenos resultados en la aplicación del PMG. Una descripción de los resultados en la aplicación del sistema de género en cada uno de los casos, así como de los factores que han influido, se presenta en el anexo II de este informe.

¹⁴ Los estudios de caso se han preferido a otras opciones metodológicas dadas las limitaciones temporales y de recursos para llevar a cabo la evaluación. Si bien el análisis de los estudios de caso se adapta a las necesidades de esta evaluación, otras metodologías alternativas para evaluar el sistema de género del PMG basadas en una revisión de una muestra representativa de informes, utilizando indicadores cuantitativos y cualitativos son igualmente válidas para medir otros aspectos del programa como por ejemplo su impacto global.

- **Encuesta.** Se ha llevado a cabo una encuesta de percepción a 951 funcionarios del sector público, incluyendo 23 encargados del sistema de género del PMG, sobre diferentes aspectos del funcionamiento del PMG. La encuesta contiene preguntas específicas sobre el sistema de género. Después de la de los jefes de servicios, la tasa de respuesta de los encargados de género ha sido la más baja de la encuesta con tan sólo un 29.5 por ciento. En total 23 de los 78 encargados de género encuestados respondieron a las respuestas.
- **Revisión de informes.** Se han revisado informes de 11 servicios para analizar aspectos relacionados con los resultados y tipo de acción llevada a cabo bajo el sistema de género, y la evolución de los diagnósticos de género en el tiempo.

Modelo

Para los fines de esta evaluación se ha diseñado un modelo de “integración del enfoque de género en los servicios públicos” con el cual se ha comparado la evolución de los casos estudiados. Un resumen del modelo se presenta en la tabla 1. El modelo supone 3 etapas de desarrollo progresivo para obtener la madurez en el proceso de integración del enfoque de género. A través de las distintas etapas los servicios se comprometen a acciones que tienen cada vez mayor impacto en la modificación de los procedimientos de gestión (hipótesis 2) y en la reducción de las desigualdades de género en el ámbito de trabajo del servicio (hipótesis 3). En la etapa de madurez se añaden acciones que favorecen la sostenibilidad en el tiempo de la incorporación del enfoque de género.

Tabla 1. Escala de impacto de género		
Nivel	Acción	Impacto en cambio de gestión y/o reducción de brechas de género
Nivel 1: iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Desagregar información por sexo • Sensibilización sobre tema de género • Capacitación de género • Adaptación del lenguaje para hacerlo sensible a género 	Bajo
Nivel 2: consolidación	Nivel 1+ <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de género de la información • Rediseño de programas/creación de nuevos programas para reducir desigualdades clave en el sector/atender necesidades diferenciadas de hombres y mujeres • Cambios en afectaciones presupuestarias 	Alto
Nivel 3: madurez	Nivel 2+ <ul style="list-style-type: none"> • Uso sistemático de la información de género en el proceso de planificación de bienes y servicios • Cambio de procedimientos de gestión. Reforma en el proceso de diseño, planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de los bienes y servicios. Cambios en lineamientos estratégicos del servicio 	Alto y sostenible

	<ul style="list-style-type: none"> • para integrar aspectos relacionados con género • Medidas institucionales. Por ejemplo creación de comisiones de trabajo sobre género; cambios a normativa interna para establecer requisitos relacionados con género en las distintas fases del proceso de diseño, planificación, ejecución y evaluación de los servicios; cambios a TdR; etc. 	
--	--	--

Indicadores. La evaluación utiliza una lista simplificada de indicadores que se derivan del modelo, e incluyen:

- Servicio incorpora género en sistemas de información
- Servicio incorpora género en productos estratégicos
- Servicio usa la información generada por el sistema de género
- Servicio lleva a cabo cambios en programas/crea nuevos programas para tener en cuenta necesidades de hombres y mujeres
- Servicio reasigna presupuesto en función de consideraciones de género
- Servicio lleva a cabo medidas institucionales (ver tabla 1 – nivel 3)
- Servicio lleva a cabo cambios en procedimientos de gestión (ver tabla 1 – nivel 3)
- Servicio identifica y ejecuta acciones de alto impacto para reducir desigualdades claves de género en su sector¹⁵

Interpretación de resultados. La evaluación utiliza indistintamente los términos “servicios que obtienen buenos resultados”, “buenas prácticas”, “servicios que han aplicado el enfoque de género en profundidad”, y otros términos similares para referirse a aquellos servicios cuya aplicación del sistema de género del PMG ha dado lugar a un impacto en: (i) cambio en prácticas de gestión; y/o (ii) reducción de desigualdades/brechas de género, más allá del cumplimiento formal de los requisitos del sistema de género del PMG. De manera similar, la evaluación se refiere a “malos resultados”, “mala práctica”, etc. en aquellos casos donde los servicios cumplen formalmente con los requisitos del programa sin que ello de lugar a impactos en los cambios de gestión o reducción de las brechas de género.

A nivel operativo y utilizando los indicadores que se derivan del modelo, un servicio se considera “buena práctica” cuando obtiene buenos resultados en todos los indicadores del modelo (ver ejemplos en tabla 3), se considera “mala práctica” cuando obtiene malos resultados en la mayoría de los indicadores del modelo, y se sitúa entre ambos escenarios, en la categoría de “casi buena práctica” o “casi mala práctica” dependiendo de la cantidad de indicadores en que obtiene buenos o malos resultados (ver ejemplos en tabla 3).

Factores que influyen en los resultados. Se han identificado una serie de factores externos e internos que influyen en el proceso de implementación del sistema de género del PMG, favoreciendo o impidiendo un proceso de implementación que de lugar a resultados más allá del cumplimiento formal del PMG. Toda la información sobre la caracterización de los factores internos y externos en cada uno de los servicios analizados

¹⁵ Acciones de alto impacto son las del nivel 2 y 3 de la tabla (por ejemplo rediseño de programas) por comparación a las de bajo impacto (por ejemplo sensibilización y capacitación)

como estudios de caso se ha recopilado mediante entrevistas con el personal de los servicios (jefe de servicio, encargado del PMG, encargado del sistema de género del PMG, otro personal del servicio).

Los factores internos, relacionados con el PMG incluyen:

- *Capacidad y participación en toma de decisiones del encargado del PMG* – a mayor capacidad técnica del encargado del PMG mejor implementación y viceversa. La capacidad técnica se mide en función de la formación, y capacidad de presentar los resultados de su trabajo durante la entrevista, y el poder de decisión en función de su participación formal en instancias decisorias. Se asigna una categoría de alto, medio o bajo en función de una combinación del nivel de formación/capacidad y de la participación en la toma de decisiones.
- *Apoyo explícito de dirección al tema de género* – cuanto más apoyo tenga el tema de género por parte de los órganos decisorios del servicio cabe esperar una mejor implementación y viceversa. Este factor se mide a través de la percepción de los encargados del sistema de género del PMG y, encargados del PMG, y los directores de servicio entrevistados.
- *Proceso de diseño e implementación del PMG participativo y/o en coordinación con otros departamentos* – a mayor nivel de implicación de los distintos agentes dentro del servicio más posibilidades de impacto del sistema de género del PMG, tanto en cuanto a número de personas, como a nivel de profundidad de los cambios, ya que las interacciones intra-servicio pueden dar lugar a cambios en procedimientos. La medición se lleva a cabo en función de la información facilitada por los servicios. Talleres, y reuniones de coordinación entre distintos equipos son los principales indicadores de una implementación altamente participativa y/o coordinada. La ausencia de los mismos redundaría en una clasificación de baja, y la escasa frecuencia de los mismos en una clasificación de media en la evaluación.
- *Cercanía del encargado del sistema de género del centro de toma de decisiones/ubicación en departamento estratégico* – esto puede influir en la capacidad de toma de decisiones del encargado y por tanto a mayor capacidad, mejor implementación del sistema. Se mide según la posición en el organigrama del servicio.
- *Experiencia previa del servicios trabajando con enfoque de género* – a mayor experiencia, mayor facilidad para aplicar el enfoque de género bajo el PMG, lo cual puede dar lugar a un avance más rápido y/o profundo en el proceso. Se mide mediante la revisión de informes previos en caso de experiencia anterior.

Los factores externos, ajenos al PMG, incluyen:

- *Tamaño e importancia del servicio.* El tamaño se mide por el número de empleados y/o el presupuesto. Instituciones con hasta 100 empleados son consideradas pequeñas, entre 100 y 1000, medianas, y con más de 1000, grandes. Esto puede modificarse si se hace un análisis combinado con el presupuesto (por ejemplo 300 empleados, pero un presupuesto muy elevado, hace que la institución se considere grande). La importancia por su posición en el esquema institucional del gobierno, su función y grado de influencia asociado a la misma (por ejemplo un servicio como DIPRES sería considerado más importante que una gobernación regional).
- *Autonomía del servicio para realizar su función.* La ausencia de participación en el diseño y prestación de servicios es un importante limitante para que un servicio pueda aplicar el enfoque de género. Cuando el diseño de los programas/bienes/servicios se lleva a cabo fuera del servicio ejecutor, como sucede en muchos servicios desconcentrados, el margen de maniobra del servicio para aplicar el enfoque de género es muy reducido. De igual manera, cuando el servicio diseña el programa/bien/servicio, pero el agente ejecutor es otro (por ejemplo la gobernación diseña pero la municipalidad ejecuta) si bien el enfoque de género se puede introducir en el diseño, en muchas ocasiones no existen garantías o mecanismos para asegurar que éste se lleva a cabo durante la ejecución. Se mide según la función y el nivel de competencias del servicio.
- *Relevancia percibida de la importancia de género para la misión del servicio.* La relevancia percibida por la institución misma sobre si género es o no clave para desarrollar adecuadamente su negocio influye en la aplicación de género y depende exclusivamente de la percepción del servicio en función del tipo de bienes y servicios brinde/provea, así como de su contacto anterior con el tema de género. La calificación de alta, media o baja se ha dado en función de la percepción de los encargados de género del PMG, de los encargados del PMG, y de los directores de servicio entrevistados.
- *Percepción del ciudadano como cliente final del bien/servicio.* Existen servicios que o bien no tienen al ciudadano como usuario final o si bien su usuario final es el ciudadano, esto no es percibido como tal (puede suceder en servicios de infraestructuras, energía, etc.). En principio es más fácil visualizar la integración del enfoque de género en servicios que están acostumbrados a trabajar con usuarios finales o donde su opinión es percibida como importante.
- *Directrices ministeriales/mesas sectoriales activas sobre género.* La evaluación considera la existencia de directrices sectoriales y mesas sobre género activas como un factor que afecta la implementación del sistema de género. Sólo se consideran sin embargo mesas que demuestren actividad y dinamismo, y por tanto puedan influir de alguna manera en el proceso de implementación del PMG, y directrices vinculantes a las que se haya hecho algún tipo de seguimiento por parte de las instituciones/servicios del sector.

- *Cultura organizacional receptiva al tema de género.* Aquí se incluye cualquier tipo de cultura organizacional que por sus características pueda ser especialmente receptiva a abordar el tema de género. Algunos indicadores para medir dicha receptividad pueden ser nivel de edad del funcionariado, institución conformada por científicos sociales, perfil innovador de la institución, experiencia previa abordando temas sociales o ajenos a su misión directa, etc. La cultura organizacional puede ser receptiva al tema de género, no receptiva (oposición explícita al tema) o neutra (no ha predisposición ni a favor ni en contra).
- *Reforma institucional a raíz de crisis* (pérdida del PMG u otros). Este factor externo obedece a una situación más circunstancial que general (como puedan ser los otros factores externos). Se ha incluido en el análisis para poder explicar los resultados de dos casos en los que este factor ha sido importante.

ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GÉNERO DEL PMG

FONASA

Resultados e Impacto. FONASA ha conseguido resultados altamente positivos a raíz de su participación en el PMG. La institución ha pasado de no hacer ningún análisis de género en el 2002 a integrar género en sus sistemas de información y en algunos de sus productos. FONASA ha empezado a **modificar sus procedimientos de gestión** utilizando la **información** generada por el sistema de género del PMG para rediseñar algunos de sus programas y crear programas nuevos. Sin bien la información generada por el sistema de género del PMG no es utilizada en la toma de decisiones de forma sistemática, FONASA está desarrollando un sistema de información de cara a poder hacer análisis de género del “estado de salud”, una de las áreas clave para la prestación de sus servicios. Las acciones que FONASA ha acometido a través del sistema de género del PMG contribuyen a **reducir brechas** clave en el sector tanto para paliar discriminación contra las mujeres (trabajo en aspectos de salud de la violencia doméstica, y modificación de la prima de seguro de mujeres en edad reproductiva que tradicionalmente han pagado una prima más alta) como contra los hombres en el acceso y uso de sus servicios (cobertura de hombres desempleados por el seguro de sus cónyuges). El PMG ha dado lugar a **reasignaciones presupuestarias** en función de variables de género, con aumentos claramente identificables en el presupuesto (por ejemplo en la cobertura sanitaria específica de lesiones relacionadas con la violencia doméstica). FONASA ha puesto además las bases para que los cambios operados perduren al **modificar legislación** para garantizar igualdad de oportunidades en acceso y uso de sus servicios (cambios a normativa relativos a la cobertura de hombres desempleados por el seguro de sus cónyuges).

Factores internos. En el caso de FONASA, factores internos y externos se conjugan para dar lugar a estos resultados. La implementación del sistema de género del PMG al interior del servicio de manera participativa y en coordinación con otros departamentos; el apoyo de la dirección a las cuestiones de género dentro de la institución – evidenciado por el hecho de que la asignación de una persona a tiempo completo a esta tarea, y la alta capacidad técnica y dedicación a tiempo completo de la encargada del PMG han contrareestado sobradamente la falta de colocación estratégica del encargado del PMG dentro del organigrama de la organización, que se sitúa lejos del centro de toma de decisiones. En el caso de FONASA, el hecho de que la persona se dedique al PMG a tiempo completo es distinto al resto de los servicios estudiados, y esto ha podido ser clave en la implementación del PMG.

Factores externos. Además, la implementación del en FONASA se ha visto favorecida por una serie de factores externos tales como la existencia de directrices claras a nivel ministerial sobre la integración del enfoque de género (plan de género del sector salud por ejemplo), y la existencia de una mesa intra-sectorial de salud y género; así como por la alta relevancia del tema para la misión de la organización, y el contacto directo que tiene con usuarios finales. La capacidad técnica del servicio en general puede también haber influido en una implementación exitosa del PMG.

Valoración final. FONASA representa una buena práctica de la aplicación del sistema de género del PMG. El PMG ha sido un elemento clave en la integración del enfoque de género en FONASA. La existencia de directrices sectoriales ha apoyado la acción del PMG. Sin embargo, si hubieran existido las directrices sin el PMG, probablemente no se habrían alcanzado resultados

tan concretos en un espacio de tiempo relativamente corto. Elementos clave de la implementación con éxito del sistema de género del PMG en FONASA parecen haber sido: la importancia que el tema de género tiene para la misión de la organización, la alta capacidad del encargado del sistema de género del PMG, el compromiso de la organización y del sector salud en general con la perspectiva de género, y la implementación participativa/coordinada del PMG.

DIBAM

Resultados e impacto. DIBAM ha obtenido resultados altamente positivos a raíz de la implementación del sistema de género del PMG. Antes del 2002, DIBAM no incorporaba la perspectiva de género a sus servicios, si bien es cierto que aún así, contaba con un elevado número de usuarias en algunas de sus líneas de producción (bibliotecas). Entre 2002 y 2006, DIBAM ha integrado género en sus sistemas de información, y en algunos de sus productos estratégicos con acciones innovadoras. DIBAM ha **utilizado la información** que genera el sistema de género del PMG para **rediseñar programas** y crear otros nuevos, iniciando así un **cambio en sus procedimientos de gestión**. Sin embargo, la utilización de la información generada por el sistema de género del PMG en la toma de decisiones no parece ser sistemática. Medidas para apoyar la sostenibilidad de los cambios a procedimientos de gestión comprenden la inclusión en los Términos de Referencia de expertos el requerimiento de conocimientos de género, o el establecimiento de cuotas relacionadas con temáticas de género para la adquisición de nuevas colecciones bibliográficas. Dentro de las posibilidades que ofrece su sector, DIBAM ha acometido importantes acciones para **reducir brechas** en el acceso y uso de sus servicios (por ejemplo la revisión del rol de la mujer en distintas épocas de la historia en exposiciones y a través de la visita guiada). El trabajo para atraer a más usuarios masculinos es todavía limitado. Se han dado **reasignaciones presupuestarias** para poner en marcha algunas de éstas acciones, o para financiar la capacitación de postgrado de la encargada del sistema.

Factores internos. Los factores internos que han favorecido una buena implementación del sistema de género del PMG en DIBAM incluyen: una implementación participativa del PMG (por ejemplo las metas se identifican mediante un taller con funcionarios de la institución), y de forma coordinada con los distintos departamentos; el apoyo de la dirección y el posicionamiento de la encargada en el Departamento de Planificación. La encargada del sistema de género del PMG, si bien no tiene gran poder de decisión está altamente cualificada para hacer análisis social y de género lo cual también favorece la implementación del sistema.

Factores externos. Los factores externos que han contribuido a una buena implementación del sistema de género del PMG han sido el estilo de gestión/cultura organizacional enfocada en la excelencia que ha ayudado a una buena implementación del PMG en general y del sistema de género en concreto, y la cercanía con el usuario final. En DIBAM, la en principio falta de importancia de género para la misión de la organización no ha impedido una implementación en profundidad del sistema de género del PMG.

Valoración final. DIBAM es una buena práctica de la aplicación del sistema de género del PMG. Los factores determinantes en la aplicación en profanidad (por comparación a una aplicación meramente formal) del sistema de género del PMG en DIBAM parecen haber sido el énfasis en la cultura de excelencia por parte de la dirección del servicio, que ha llevado a una implementación adecuada y en profundidad del PMG en general (de forma participativa y relevante para la gestión). Este elemento ha estado además favorecido por una gran capacidad técnica para hacer análisis social dentro de la organización.

Superintendencia de la Seguridad Social (SSS)

Resultados. La Superintendencia de la Seguridad Social ha logrado resultados positivos en la incorporación del enfoque de género en sus servicios sin estar acogida al PMG. La SSS ha integrado género en sus sistemas de información desagregando la mayoría de sus indicadores por sexo, realiza análisis de dicha información (aunque de manera no sistemática), y ha promovido cambios en la legislación de su sector a raíz de la información analizada (por ejemplo la creación del permiso post-natal masculino). Ha modificado sus procedimientos de gestión al utilizar la información de género para la toma de decisiones y ha contribuido a disminuir brechas de género a través de su acción en el área legislativa. No ha llevado a cabo medidas para sistematizar la integración de género en sus servicios.

Factores. En el caso de la SSS, el apoyo de la dirección a la equidad de género, la existencia de directrices sectoriales fuertes (sector salud) y de una mesa sectorial de género, así como la alta capacidad técnica de la institución, la relevancia de género para su misión, y la existencia de una cultura organizacional igualitaria, en principio abierta a abordar el tema de género, pueden haber contribuido a estos resultados positivos al margen del PMG.

Valoración final. Los resultados son muy positivos pero la incorporación de género en la institución no se hace de manera sistemática. El análisis de otros casos con experiencia previa en trabajo de género antes de su incorporación al PMG (como FOSIS) hace prever que la incorporación de la SSS al PMG ayudaría a acelerar y expandir a otras áreas la incorporación del enfoque de género. La relevancia del tema de género para la misión de la organización, y la existencia de directrices sectoriales, parecen haber sido determinantes para impulsar y acompañar la integración del enfoque de género en los servicios.

VIALIDAD

Resultados. Vialidad ha alcanzado resultados significativos en la incorporación del enfoque de género en sus servicios a través del PMG. En 2002, la Dirección de Vialidad no contemplaba el análisis de género en ninguno de sus productos o procedimientos de gestión. Entre 2002 y 2006 el servicio integra género en sus sistemas de información, e integra el enfoque de género en uno de sus tres productos estratégicos. La utilización de la **información** del PMG en la toma de decisiones es limitada pero los resultados de un importante estudio de género del sector están en proceso de ser difundidos al interior de la organización y puede que den lugar a importantes cambios en los productos del servicio. No se aprecian incrementos **presupuestarios** significativos para tratar el tema de género. Las acciones acometidas (integrar a las mujeres a procesos de consulta en la fase de planificación de la infraestructura) no tienen alto impacto en **reducir brechas de género** por el momento. El estudio mencionado identifica acciones de alto impacto como por ejemplo la mejora de las condiciones de seguridad de las carreteras para los peatones (principalmente mujeres) que no se han ejecutado todavía. Se han puesto en marcha medidas para integrar sistemáticamente género en los **procedimientos de gestión** (e.g cambios en TdR de subcontratas para exigir análisis de género de la inversión).

Factores internos. Ninguno de los factores internos parece haber sido determinante en la obtención de los resultados positivos del sistema de género del PMG. El sistema no se implementa de forma participativa. Sin embargo, si bien el sistema de género y el tema de género no cuentan con apoyo explícito del director, la pérdida del PMG en el año 2004 sirvió como revulsivo para que la dirección del servicio apoyara el PMG. La capacidad técnica en el área de género y de toma de decisiones del encargado del PMG es media, y si bien hay coordinación

entre servicios y el encargado está situado en el área de planificación, esto no parece haber sido determinante.

Factores externos. El servicio tiene una buena capacidad técnica y alta independencia para desempeñar su negocio, aunque no cuenta con capacidad en el área de análisis social y de género. La escasa relevancia percibida del tema de género en el sector, la falta de contacto con el usuario final, o la cultura organizacional no receptiva no parecen haber impedido el avance en la incorporación del enfoque de género. La existencia de una mesa de trabajo muy activa en el sector ha apoyado sin duda la implementación del PMG de vialidad.

Valoración final. Si bien Vialidad no es una buena práctica de género es un caso destacable dados los avances realizados y el sector en que se encuentra (obras públicas/infraestructura) donde la experiencia internacional muestra que la incorporación del enfoque de género es difícil. El factor principal de la incorporación de género en el servicio en este caso es el propio PMG, o la prima salarial y el prestigio que ofrece (o la ausencia de prestigio de quien lo pierde). La pérdida del PMG en 2004 hizo que el servicio se organizara para el buen cumplimiento de próximos PMG y como consecuencia se ha dado una buena implementación del sistema de género del PMG. La existencia de una mesa sectorial de género en Obras Públicas es otro elemento clave de apoyo al PMG en este servicio

GORE V

Resultados. Si bien el GORE de la región V ha avanzado en la incorporación del enfoque de género en sus servicios a raíz de su participación en el PMG, el impacto del sistema del género del PMG más allá de los requisitos formales del mismo parece ser limitado de acuerdo a los indicadores seleccionados para esta evaluación. Si bien el servicio ha incorporado género en sus sistemas de información, la información no se utiliza en el proceso de toma de decisiones al interior del servicio, y por tanto no se han rediseñado programas en base a variables de género. La mayoría de las acciones se ubica en el área de integrar género en los sistemas de información. Las medidas institucionales adoptadas para institucionalizar el enfoque de género en sus procedimientos de gestión son de corto alcance, principalmente capacitaciones. No se han dado cambios significativos en los procedimientos de gestión más allá de la recogida de información desagregada por sexo. No hay reasignaciones de presupuesto ligadas a género. Las acciones acometidas tienen por el momento poco impacto en reducir brechas de género.

Factores internos. Si bien la encargada del PMG se encuentra ubicada en el departamento de planificación, no cuenta con apoyo explícito de la dirección, no tiene capacidad técnica para abordar el tema de género en el área específica de infraestructura urbana; y el servicio no cuenta con experiencia previa en género. El sistema de género del PMG no se implementa de forma participativa o coordinada con otros departamentos, restringiéndose a la acción aislada de dos personas. Todo esto dificulta un mayor impacto del sistema de género del PMG.

Factores externos. El servicio está limitado por su baja capacidad de gestión (45 personas) lo cual afecta su eficacia en la implementación de metas ambiciosas y de impacto con respecto al sistema de género del PMG. No tiene directrices sectoriales/institucionales vinculantes que apoyen la implementación del acciones de género, no cuenta con una cultura organizacional favorable a la incorporación del enfoque de género (ni tampoco desfavorable), la relevancia percibida del tema de género para la consecución de la misión de la institución (relacionada con la intermediación en sector de obras públicas a las municipalidades principalmente) no es alta, y el contacto con los usuarios finales no es directo, sino a través de las municipalidades. Todo esto puede contribuir a limitar el impacto del sistema de género del PMG.

Valoración Final. Este es un caso en que el PMG se cumple formalmente, sin mayor impacto en la mejora de la gestión del servicio o de reducción de las brechas de género. Esto es debido en gran parte a la baja capacidad de gestión del Gore y a la baja capacidad técnica y falta de medios de los encargados del sistema de género del PMG que no saben identificar las acciones clave y de impacto para reducir las brechas en su sector. En cierto modo, su papel de agencia intermediaria no ejecutora (ejecutan los municipios) y sin contacto directo con usuarios finales complica adicionalmente la puesta en práctica de acciones de género de un mayor impacto.

FOSIS

Resultados e Impacto. El FOSIS tiene una larga trayectoria de trabajo en el área de género y ha avanzado en su incorporación del enfoque de género a los servicios que brinda, si bien el PMG no ha sido el factor determinante en el proceso. El FOSIS tiene la particularidad de contar con experiencia previa al PMG en la incorporación del enfoque de género en el trabajo de la institución. Con anterioridad a 2002, FOSIS tenía información desagregada por sexo en la mayoría de sus sistemas de información, e incorporaba en alguna manera la perspectiva de género en la planificación de sus programas de reducción de la pobreza. El PMG ha ayudado sin embargo al FOSIS a profundizar en la incorporación de la perspectiva de género al propiciar análisis de género más sofisticado, que ha dado lugar a **acciones de mayor impacto en la reducción de la pobreza entre las mujeres** (ejemplo programa micro-emprendimiento), y a expandir el análisis a áreas donde antes no se hacía (recursos humanos internos y algunos programas nuevos – nivelación de capacidades por ejemplo). Si bien la organización no utilizaba la **información** de género en la toma de decisiones de manera sistemática en el 2002, se ha progresado substantivamente en este aspecto en el periodo 2002-06 acompañado por el PMG. El FOSIS ha integrado género en sus sistemas de medición de la pobreza (variables de género en el instrumento de medición de riesgo social), ha **rediseñado programas** en base al análisis de dicha información, y ha llevado a cabo distintas acciones (cambios en TdR) que evidencian un **cambio en sus procedimientos de gestión, y la intención de hacer el cambio sostenible en el tiempo**. La creación de medidas institucionales como los mecanismos de planificación que incorporan género sienta las bases para la sistematización de la perspectiva de género en la institución. Se pueden identificar **reasignaciones presupuestarias** en función de prioridades relacionadas con género.

Factores internos. Una serie de factores propicia los resultados positivos del FOSIS integrando la perspectiva de género en sus servicios. La experiencia previa de la institución, la alta capacidad técnica y decisoria de la encargada del PMG, su ubicación estratégica dentro del Dpto. de programas del FOSIS, y el diseño del PMG del sistema de género de manera coordinada/participativa, así como el apoyo de la dirección han contribuido a los resultados positivos.

Factores externos. La capacidad técnica de la institución, cercanía del usuario, y su carácter de proveedor de servicios finales, así como su cultura joven y la relevancia de género para la misión de la institución han compensado la falta de directrices y mesas sectoriales activas en el sector.

Valoración final. El caso de FOSIS es uno donde el PMG no ha sido determinante en la incorporación de la perspectiva de género en los servicios, pero donde el PMG ha ayudado a profundizar en el proceso. En palabras de sus directivos, “el PMG ha ayudado a acelerar y ordenar el proceso”. La relevancia de género para la misión de la organización es seguramente la razón de peso por la que FOSIS ha incorporado género en sus servicios sin incentivos como el PMG. EL resto de factores, tanto internos como externos, (tiene todos los factores favorables

excepto la existencia de directrices sectoriales) han contribuido a una implementación adecuada del PMG.

SERVIU V

Resultados e Impacto. El SERVIU de la Región V presenta un caso de cumplimiento formal del PMG con limitado impacto de las acciones del sistema de género. El SERVIU ha integrado género en sus sistemas de información y en algunos de sus productos estratégicos (en 2 de 9 subproductos según el informe 2006). Las medidas institucionales para integrar género de manera sistemática en los procesos de gestión son limitadas. La información generada por el sistema de género del PMG no se utiliza en el proceso de toma de decisiones, y no se han rediseñado programas en función de dicha información. Las acciones acometidas en el marco del sistema de género han sido casi exclusivamente capacitaciones sobre el tema al interior y exterior del servicio. Su impacto en la reducción de brechas de género en el sector es por el momento limitado. No se aprecian reasignaciones presupuestarias en función del enfoque de género al margen del presupuesto de capacitación. No se han dado cambios en los procedimientos de gestión aparentes.

Factores internos. Varios factores se conjugan para dar lugar a un impacto limitado del sistema de género en el SERVIU: (i) la limitada capacidad de toma de decisiones de la encargada, y su limitado margen de maniobra a consecuencia de su posición alejada del centro de toma de decisiones, que a su vez puede verse como una función de la ausencia de apoyo explícito por parte de la dirección. (ii) La ausencia de coordinación con otros departamentos y áreas del PMG o la poca profundidad del proceso participativo en la elaboración del sistema de género del PMG más allá de un taller (se realizó un taller pero no se identificaron brechas de género) también pueden haber influido en el escaso impacto.

Factores externos. Si bien el SERVIU cuenta con capacidad por comparación a otros servicios estudiados, esto no parece haber servido para progresar más allá del cumplimiento formal del sistema de género del PMG. La baja relevancia de género para su misión, la distancia al usuario final, la ausencia de directrices sobre género, y su rol de intermediario en la provisión de servicios parecen no haber ayudado a la adecuada implementación del sistema de género del PMG.

Valoración final. La baja capacidad de decisión del encargado del PMG parece ser un factor determinante en el SERVIU. Prueba de ello puede ser el hecho de que la mayoría de las acciones a que se compromete el sistema se refieren a capacitación, poniendo en evidencia la falta de margen de maniobra del encargado para hacer comprometer acciones de mayor impacto 5 años después de que el SERVIU comenzara su trabajo de género en el marco del PMG. El otro factor potencialmente importante es el de la naturaleza de intermediario (dependiente del nivel central con lo cual ve limitada su participación en el diseño de los programas/productos, y no ejecutor final dependiente de agentes externos para la realización de obras).

II. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Autor: Gerardo Uña

1. RESUMEN GENERAL

El área Administración Financiera del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) esta compuesto por el Sistema de Administración Financiero-Contable y por el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público.

El diseño de las etapas de estos sistemas, principalmente en las etapas correspondientes al Programa Marco Básico son instrumentos que promovieron procesos de modernización de ambos sistemas. En el caso del sistema de administración financiero-contable las etapas del PMG impulsaron la adopción del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIFGE), mientras que en el caso del sistema de contrataciones fortalecieron el proceso de implementación del portal Chilecompra. La inclusión del Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público en el Programa Marco Avanzado, refleja el rápido nivel de implementación de los procedimientos relacionados con Chilecompra, en concordancia con el elevado nivel de adopción del marco legal vigente. Ambos sistemas reflejan la lógica secuencial de las etapas de todos los sistemas del PMG – diagnóstico, diseño de plan de acción e implementación –, así como el funcionamiento establecido en sus respectivos marco legal.

Con relación a su gestión, el establecimiento de los Requisitos Técnicos y su validación esta a cargo de los organismos rectores de cada sistema. En el caso de administración financiero-contable la Red de Expertos esta conformada principalmente por la DIPRES, mediante sus dos Subdirecciones, con la colaboración de la Contraloría General de la República. Para el sistema de compras y contrataciones la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas cumple el rol de Red de Expertos. De esta forma, los dos Servicios responsables directos del funcionamiento y de la aplicación del marco normativo de estos sistemas en el sector público chileno – DIPRES y Dirección de Compras y Contrataciones Públicas - son quienes participan directamente de la gestión y validación de esta área del PMG. Esta situación genera un fuerte impulso para el cumplimiento de la normativa, ya que a su obligación legal de aplicación, el PMG adiciona un proceso ordenado y sistemático de adopción, el cual es recompensado con un incentivo salarial.

Análisis General

La situación antes descrita genera un impacto positivo en la gestión de estos dos sistemas en las entidades del sector público de Chile. En el caso del sistema de Administración Financiero-Contable, se generó una sólida base de funcionarios con conocimientos en la materia mediante las actividades de capacitación de la CGR. A su vez, durante el periodo 2001-2003 el PMG permitió generar mejor información financiero contable frente a la ausencia de un sistema integrado de información

financiera. Posteriormente, a partir del año 2004, una vez iniciado el proceso de implementación del SIGFE por parte de la DIPRES, el PMG fue un instrumento que promovió fuertemente su adopción en los Servicios. Entre enero 2004 y enero 2005 se produce un notable incremento de entidades que operan con la plataforma SIGFE, las cuales pasan de 41 a 266. Como resultado de este proceso, en la actualidad la totalidad de las entidades de la administración central, que suman 387, operan con SIGFE, incluyendo a la totalidad los hospitales.

Tabla N° 1 – Proceso de Implementación SIGFE – Evolución 2001 – 2006

PROCESO DE IMPLANTACION SIGFE AÑOS 2001-2006 ENTIDADES GOBIERNO CENTRAL										
CONCEPTOS	dic-01	dic-02	dic-03	ene-04	jun-04	dic-04	ene-05	jun-05	dic-05	ene-06
TOTAL ENTIDADES	380	380	380	380	380	380	390 ¹	391	391	387 ¹
A) CON ACUERDO SIGFE:	5	28	100	106	177	362	372	376	384	387
A1) CON PROTOCOLO DE IMPLANTACION	5	28	96	102	173	335	346	350	352	349
1.- En Ambiente de Producción			20	41	44	113	266 ²	292	339	349
2.- En Ambiente Pruebas (especiales)			72	49	95	177	26	31	13	
3.- Sin Base - en Configuración			4	6	13	42	53	25		
4.- En Revisión de Procesos						3	1	2		
5.- Protocolo de Implantación Firmado	5	28		6	21					
A2) EN ESPERA ESTUDIO DE HOMOLOGACION			4	4	4	27	26	26	32	38
B) POR CONCERTAR ACUERDO:	375	352	280	274	203	18	18	15	7	

Fuente: Proyecto SIGFE - DIPRES

1. La variación en el número total de Entidades respecto del año anterior, se explica por la incorporación de nuevos Capítulos o Capítulos convertidos en Programas en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año correspondiente.
2. El aumento significativo de instituciones en producción, entre los meses de junio 2004 y enero de 2005, se debe mayoritariamente por el paso a producción de Hospitales en el Sector Salud.

Sin embargo las etapas 2 a 4 del sistema de administración financiero contable continúan solicitando la misma información que previo a la implementación del SIGFE, y las etapas 5 y 6 se refieren al proceso de implementación del SIGFE ya ya culminó. Esta situación se evidencia con la reciente incorporación de la etapa 7 para el año 2007, la cual tiene como objetivo que los Servicios mantengan al menos el grado de desarrollo del sistema de acuerdo a cada una de las etapas tipificadas.

Por otra parte, los requisitos técnicos establecidos en este sistema también permiten contar con información sobre la dotación de personal de carácter agregado, utilizada en la definición de políticas salariales, así como información sobre el estado de avance de la ejecución física de los proyectos.

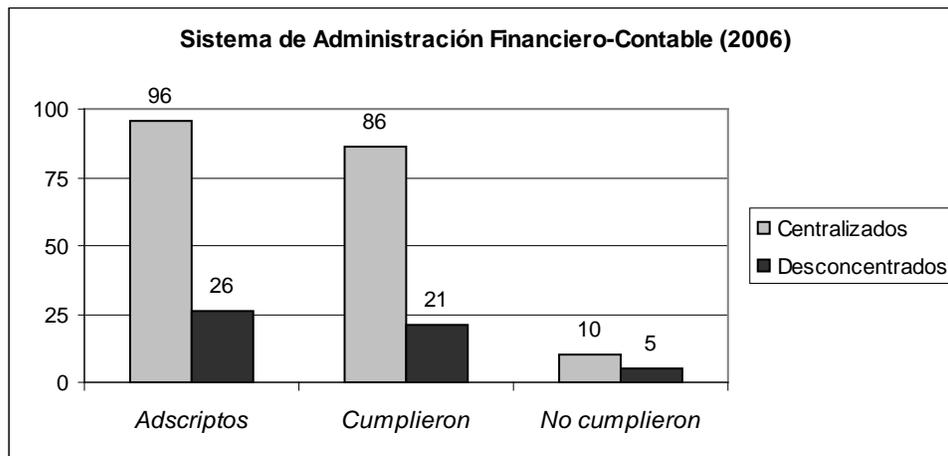
Una situación similar es posible observar en el sistema de compras y contrataciones públicas del sector público. Luego de la sanción de la Ley de Compras en Julio de 2003, a partir del año 2004, el PMG promovió la adopción del portal de comercio electrónico en las entidades, así como la capacitación de los funcionarios en su utilización. Este proceso fue rápidamente implementado, especialmente la utilización del site Chilecompra, como consecuencia del carácter mandatario de la Ley de Compras en esta

dirección. Esto provoca pasar de informar las contrataciones en forma ex post en el site a procesarlas directamente sobre una plataforma de comercio electrónico. La implementación de esta plataforma también provocó reformas en la gestión de los procesos de compras y contrataciones al interior de los servicios, promoviendo principalmente la elaboración de planes anuales de compra y el establecimiento de indicadores de gestión referentes a los procesos de adquisiciones, como por ejemplo tiempos promedios, cantidad de reclamos, número de ofertas, porcentaje de compras urgentes. Toda esta información se encuentra en el portal Chilecompra en la sección plataforma probidad activa. Esta situación también permitió que el sistema de compras y contrataciones aplique el Programa Marco Avanzado, con el objetivo de normalizar bajo normas ISO 9001:2000 sus procesos al interior de las entidades. En el año 2007 este proceso se encuentra en marcha en 31 servicios.

Resultados

Con respecto a los resultados del área de administración financiera del PMG es posible observar lo siguiente. En el sistema de administración financiero-contable se encuentran cubiertos el 66% de los servicios adscriptos al PMG (122 servicios de 186). La mayor parte de los servicios no cubiertos por este sistema corresponden a Servicios Desconcentrados, en especial Intendencias Regionales y Gobernaciones Provinciales. En el caso de los 96 Servicios Centralizados adscriptos al programa, el 90% cumple con los requisitos del sistema, mientras el 10% restante, que equivale a 10 Servicios no cumple en el año 2006 con este sistema.

Grafico N° 1 – Nivel de Cumplimiento del Sistema de Administración Financiero-Contable (Año 2006)



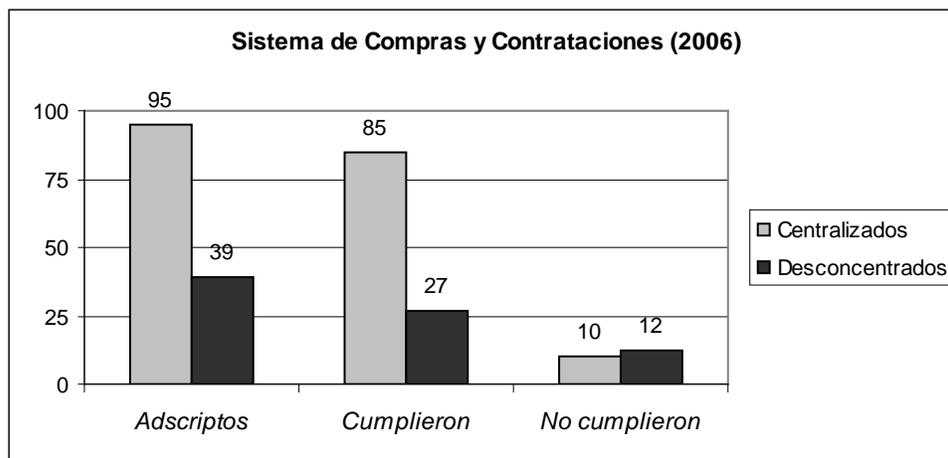
En el caso de los Servicios Desconcentrados, que suman 26, el porcentaje de cumplimiento desciende al 81%, situación que implica que 5 Servicios no cumplen con el sistema, cerca del 20%. De esta forma, el 88% del total de los Servicios que comprometen el sistema de administración financiero contable cumplen con sus requisitos técnicos. De esta forma es posible observar que el sistema financiero contable tiene un gran porcentaje de cobertura y cumplimiento en el nivel central de gobierno,

mientras que en los servicios desconcentrados muestra un menor nivel de cobertura, solo 26 servicios, con un mayor nivel de incumplimiento, cercano al 20%. Esta situación indica que el nivel de cumplimiento del sistema financiero contable se encuentra influenciado por las características del servicio, en especial por su condición de centralizado o desconcentrado.

En el sistema de compras y contrataciones se encuentran cubiertos el 72% de los servicios adscriptos al PMG (134 servicios de 186). La mayor parte de los servicios no cubiertos por este sistema corresponden a Servicios Desconcentrados, en especial Intendencias Regionales y Gobernaciones Provinciales. En el caso de los 95 Servicios Centralizados, el 90% cumple con los requisitos del sistema, y 10% restante de los Servicios no cumplen con este sistema, es decir 10 Servicios Centralizados. En el caso de los Servicios Desconcentrados adscriptos, que suman 39, el porcentaje de incumplimiento es del 31%, situación que implica que 12 Servicios no cumplen con el sistema.

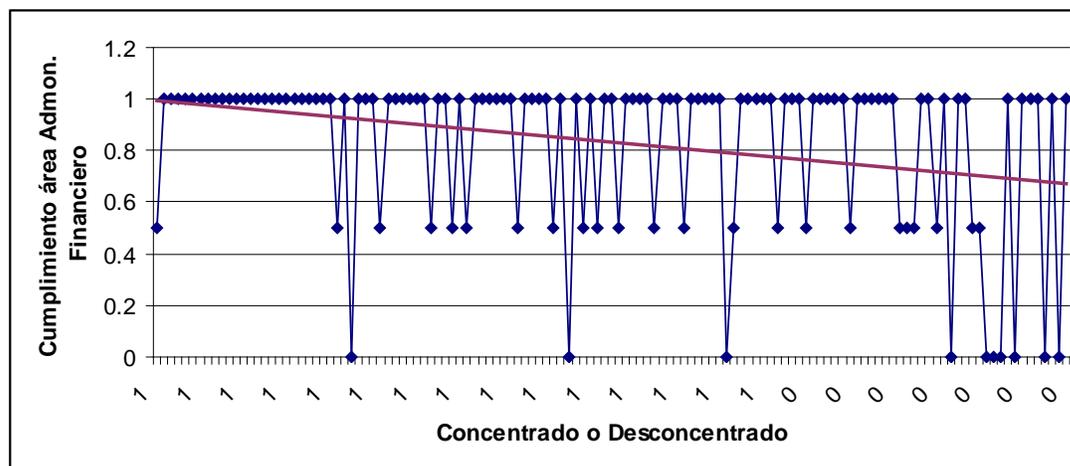
De esta forma, en el 84% de los Servicios Centralizados y Desconcentrados que comprometen el sistema de administración financiero contable cumplen con sus requisitos técnicos. Al igual que para el sistema de administración financiero contable, el nivel de cumplimiento del sistema de compras y contrataciones esta influenciado por las características del servicio, principalmente por su condición de centralizado o desconcentrado.

Grafico N° 2 – Nivel de Cumplimiento del Sistema de Compras y Contrataciones (Año 2006)



La tendencia de cada uno de los sistemas se refleja en el porcentaje general de cumplimiento del área de administración financiera. El 88% de los servicios concentrados cumplen con los requisitos del área, mientras que para los servicios desconcentrados este porcentaje se reduce al 70%. De esta forma, es posible observar que la condición de centralizado o desconcentrado impacta sobre los resultados que se logran en el área de administración financiera.

Grafico N° 4 – Servicios Centralizados / Desconcentrados y Nivel de cumplimiento del Área Administración Financiera (2006)



Notas: Concentrado=1; Desconcentrado=0.
 Cumple PMG Área Administración Financiera = 1
 No Cumple PMG Área Administración Financiera = 0.
 Pendiente: 0.18971478

Conclusiones y Recomendaciones

El funcionamiento del área de administración financiera esta fuertemente influenciado por el marco normativo que rige tanto al sistema de administración financiera contable del sector público como al sistema de compras y contrataciones. En un contexto de modernización de ambos sistemas en el periodo 2003-2004, mediante la actualización normativa e implementación del sistema SIFGE y de la plataforma transaccional Chilecompra respectivamente, el PMG fue una herramienta muy eficaz para apoyar la implementación de estos dos procesos en forma sistemática y universal en toda la administración central de la República de Chile¹⁶. Es decir al carácter mandatorio de aplicar el marco normativo, se adicióno un proceso pautado y sujeto a la aprobación de los órganos rectores de ambos sistemas DIPRES y Dirección General de Compras y Contrataciones Públicas, el cual otorga un incentivo salarial en el marco del PMG. De

¹⁶ Esta situación es reconocida por los propios funcionarios del sector público en las entrevistas realizadas por el equipo evaluador a funcionarios de distintos servicios, en los grupos focales desarrollados y en la encuesta efectuada. El 80% de los funcionarios que participaron de la encuesta realizada en el marco de esta evaluación consideran están muy de acuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones: 1- El sistema de compras y contrataciones del sector público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información; y 2 - El sistema de administración financiero-contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y la toma de decisiones.

esta forma, el proceso de modernización de ambos sistemas fue acelerado y con un gran nivel cobertura.

Una vez concluido este proceso de modernización en la actualidad es necesario revisar el funcionamiento y alcance de esta área.

En primer lugar, en el sistema de administración financiero-contable resulta necesario revisar los requisitos técnicos de las etapas II a IV, considerando que parte de esta información es generada en forma automática por el sistema SIGFE. A su vez la etapa V y VI que contemplaban la implementación de la plataforma SIGFE deberían ser rediseñadas considerando que este proceso se encuentra prácticamente culminado. De esta forma, sería recomendable reducir las etapas de este sistema de las 7 actualmente vigente a 4 etapas. Estas cuatro etapas deberían considerar la continuidad de la capacitación de los funcionarios realizadas por la CGR en la etapa I, el envío de información por parte los servicios no contemplada en el SIFGE, como por ejemplo información sobre los proyectos de inversión e informes de dotación en la etapa II, el mejoramiento de procesos internos en los servicios, como por ejemplo la registración de los eventos económicos en el momento que se producen y no su carga en forma acumulativa una vez al mes en la etapa III, reservando la etapa IV para la mantención del sistema SIGFE en su nivel actual de funcionamiento o para el apoyo de la implementación de nuevas versiones del mismo.

Con respecto al sistema de compras y contrataciones, las revisiones del mismo se refieren a un reajuste de sus etapas. En este sentido, es necesario fortalecer en la etapa I la capacitación en la utilización del portal Chilecompra y en la elaboración del plan anual de compras, instrumento central del sistema, aspecto que fuera señalado en las entrevistas y grupos focales realizados. Con respecto a las etapas V y VI, las mismas deben coordinarse estrechamente con el Programa Marco Avanzado con el fin de lograr que la información que se produce en estas etapas no se pierda por la implementación de la certificación de procesos bajo normas ISO 9001:2000.

Por último, se recomienda fortalecer al interior del área una mayor coordinación entre el proceso de formulación presupuestaria y la elaboración del plan anual de compras. Esta coordinación debería ser en ambas direcciones, ya que el plan de compras debería elaborarse en función de los recursos disponibles, y la ejecución del mismo impacta sobre el plan de caja.

2. ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El área Administración Financiera del PMG esta compuesto por el Sistema de Administración Financiera-Contable y por el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público. El primer sistema esta compuesto por 7 etapas, las cuales se encuentran contempladas en el Programa Marco Básico, mientras que el segundo sistema tiene 6

etapas en el Programa Marco Básico y 10 etapas en el Programa Marco Avanzado. A continuación se analizan en detalle cada sistema.

A - Sistema de Administración Financiera-Contable (SAFC)

- *Objetivo del SAFC*

El objetivo del SAFC es fortalecer la función financiera contable mediante el mejoramiento de los procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y la toma de decisiones.

- *Diseño del SAFC*

Las áreas del SAFC reflejan básicamente las disposiciones establecidas en el conjunto de normas legales referido a la administración financiera pública de Chile. Las normas principales de este marco formal son la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado – Decreto Ley 1263/1975, las disposiciones establecidas en la Ley de Presupuestos de cada ejercicio fiscal y la Circular conjunta DIPRES – Contraloría General de la República N° 646/45880 de Septiembre de 2005.

Las 7 etapas del SAFC pueden subdividirse en 3 grupos. El primer grupo, que coincide con la etapa 1, se refiere a la conformación y capacitación del personal responsable de la gestión financiera en las entidades. Esta etapa es desarrollada por la CGR, la cual realiza anualmente actividades de capacitación sobre temas contables.

El segundo grupo está conformada por las etapas 2 a 4, y se refiere a la generación de reportes financieros contables en las entidades para su posterior remisión a la DIPRES y a la CGR. Estos reportes se encuentran establecidos en las instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos de cada año, y contemplan, además de información financiera contable, información sobre la dotación de personal de carácter agregado, utilizada en la definición de políticas salariales, así como información sobre el estado de avance de la ejecución física de los proyectos.

Por último, el tercer grupo está conformado por las etapas 5 a 7, relativas al proceso de implantación del SIFGE en las entidades¹⁷. Específicamente las etapas 5 y 6 se refieren al proceso de implantación y puesta en funcionamiento del SIFGE para la gestión financiera contable de las entidades, mientras que la etapa 7 se refiere a la mantención en operación de la plataforma SIGFE en forma adecuada.

- *Evolución del Diseño del SAFC*

¹⁷ Dentro de estas etapas también se considera la posibilidad de contar con “sistemas homologados”, los cuales cumplen con la generación de información financiera contable de acuerdo a los estándares establecidos por la Resolución N° 646 DIPRES/CGR. Para más detalles ver documentos del Proyecto “Administración del Gasto Público II”, Banco Mundial.

Durante el periodo 2001 -2003, el Sistema Financiero Contable contemplaba las etapas 1 a 4. De esta forma, en este periodo el cumplimiento de estas etapas permitía la generación de reportes financieros contables de acuerdo a la Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y a las instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuestos de cada año, así como la capacitación del personal responsable de estas tareas. Posteriormente, a partir del año 2004 se promovió desde la DIPRES la implementación del SIGFE. En ese momento se incorporan la etapa 5, que corresponde al proceso de implementación, y la etapa 6 que implica la puesta en funcionamiento de la plataforma SIGFE. La implementación del SIFGE generó que gran parte de la información financiera contable requerida en las etapas 2 a 4 comience a producirse en forma automatizada, restándole impacto a las medidas establecidas en estas etapas, principalmente en el ámbito de la Subdirección de Presupuestos de la DIPRES. Excepciones a esta situación son los reportes referidos a los informes de dotación, los cuales son requeridos por la Subdirección de Racionalización y Función Pública de la DIPRES, los cuales generan información útil para la definición de la política salarial. En la actualidad la etapa 7 solo contempla la adopción de medidas para mantener los procesos y sistemas de información financiero contables en el nivel alcanzado.

- Actores Participantes

En el SAFC participa la CGR y la DIPRES. La CGR tiene una participación de carácter normativo y es la responsable de la capacitación contable, en el marco de sus responsabilidades legales. En el ámbito de la DIPRES, participan sus dos Subdirecciones principales: la Subdirección de Presupuestos y la Subdirección de Racionalización y Función. La Subdirección de Racionalización y Función Pública tiene una menor participación, y la misma se encuentra focalizada en el procesamiento de los informes de dotación. En cambio la Subdirección de Presupuestos es la responsable directa de la mayor parte las acciones de las etapas 2 a 4 y a través del Proyecto SIGFE, de las etapas 5 a 6.

- Principales Conclusiones del Diseño y Gestión del SAFC

Las etapas del SAFC son consistentes entre sí, y tienen una lógica de funcionamiento fuertemente influenciada por el marco legal que regula la administración financiera pública. La inclusión de la implantación del SIFGE como una etapa del PMG promovió el proceso de adopción del sistema, en un marco de fuerte descentralización de las funciones financieras contables como es el caso de Chile¹⁸.

Con respecto a la gestión del sistema, la responsabilidad de actuar como Red de Expertos, y en consecuencia, validar los requisitos técnicos es principalmente de la Sub Dirección de Presupuestos de la DIPRES, y de la CGR, los dos organismos rectores del sistema en la administración pública de Chile.

¹⁸ Un ejemplo de esta descentralización es posible observar en la no adopción de Chile de una “Cuenta Única del Tesoro” que centralice los pagos. En su lugar cada servicio realiza y registra sus pagos en forma descentralizada mediante sus propias Tesorerías institucionales.

B - Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público (SCCSP)

- *Objetivos*

El objetivo del SCCSP es mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de adquisiciones de las entidades públicas, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información mediante la realización de los procesos de compras y contrataciones mediante el portal Chilecompra (www.chilecompra.cl).

- *Funcionamiento*

Las áreas del SCCSP, en forma similar al SAFC, reflejan las principales disposiciones legales que regulan los procesos de adquisiciones del sector público en Chile. La norma central en este sistema es la Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y de Prestación de Servicios (Ley N° 19.886/2003), incluyendo su Reglamento (Decreto Supremo 250/2004). El sistema cubre a 133 servicios, donde las Gobernaciones están eximidas de este sistema, como consecuencia del bajo número y volumen de los procedimientos de adquisiciones que realizan.

Este sistema cuenta con 6 etapas en su Programa Marco Básico, y con 10 etapas en su Programa Marco Avanzado, compuesto por las etapas del Marco Básico y 4 etapas adicionales referidas a la certificación bajo normas ISO 9001:2000 de sus procesos. Todas las etapas son establecidas por la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas (DCCP), responsable de la definición y seguimiento de los indicadores del sistema.

Considerando el Programa Marco Básico, sus 6 etapas pueden subdividirse en 3 grupos. El primer grupo, compuesto por la etapa 1, se refiere a la capacitación del personal responsable, así como del personal relacionado, de los procesos de abastecimiento. Las actividades de capacitación son desarrolladas directamente por la DCCP.

El segundo grupo está conformada por las etapas 2 a 4, y se refiere a la implementación en las entidades de los procesos establecidos por la Ley de Contrataciones, especialmente la realización de los procesos de adquisiciones mediante el portal Chilecompra (etapas 2 y 3) y la formulación y ejecución del Plan Anual de Compras (etapa 4). Estas primeras cuatro etapas son las etapas centrales del SCCSP.

Las etapas 5 y 6 contemplan la elaboración e implementación de un plan de mejoramiento continuo para el funcionamiento del sistema, que contiene indicadores sobre su funcionamiento. En base a estos indicadores se debe elaborar un programa de trabajo con el fin de implementar las mejoras identificadas.

El Programa Marco Avanzado, está compuesto por todas las etapas del Programa Marco Básico más 4 etapas correspondientes a la certificación bajo normas ISO 9001:2000 de los procesos de adquisiciones. En estas 4 etapas adicionales, la etapa 7 se refiere al proceso de diagnóstico e implementación de un plan de mejoras en los procesos que no cumplen los requerimientos necesarios para su certificación. La etapa 8 corresponde al proceso de certificación, mientras que las etapas 9 y 10 contemplan la mantención de la certificación en el primer y segundo año respectivamente.

- Evolución

Durante el periodo 2001 -2003, el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público se refería principalmente a la recolección ex post de información sobre los procesos de adquisiciones. A partir del año 2004, luego de la sanción de la nueva Ley de Compras (Ley N° 19.886/2003) se modifica sustancialmente el funcionamiento de este sistema. Esta norma establece la implementación del portal Chilecompra, un site transaccional, mediante el cual las entidades públicas realizan sus procesos de adquisiciones. En esta ley también fue creada una nueva institucionalidad mediante la puesta en función de la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas en el ámbito del Ministerio de Hacienda, autoridad de aplicación de la ley.

La sanción de la ley implicó una focalización del SCCSP del PMG en función de la implementación de las metas establecidas en ella. Prácticamente la totalidad de las metas de la Ley antes mencionadas fueron incorporadas como metas de las distintas etapas del PMG, especialmente en las etapas 1 a 4. La rápida adopción de las pautas establecidas en el nuevo marco legal de contrataciones, provocó que en un breve lapso de tiempo, prácticamente entre el 2004-2005, las entidades cumplieran especialmente con las etapas 1 a 3, y pasaran a las etapas 4 a 6.

Por otra parte, este relativo rápido cumplimiento de las etapas 1 a 3, y el compromiso de las etapas 4 a 6, implicó que este Sistema sea incorporado en el Programa Marco Avanzado, como una forma de continuar su proceso de mejora, y no provocar un “estancamiento” en su desarrollo. En el año 2007 existen 31 servicios comprometidos con el Programa Marco Avanzado, y es uno de los sistemas con mayor cantidad de servicios en esta situación.

- Actores Participantes

El SCCSP se encuentra en su totalidad bajo la órbita de la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas. Esta Dirección, mediante el Departamento de Gestión de Clientes, establece los indicadores para cada etapa y realiza su medición. La mayor parte de la interrelación entre la DCP y los servicios se produce a través del portal, el cual contiene aplicativos diseñados especialmente para las tareas relativas al PMG.

- Principales Conclusiones del Diseño y Gestión del SCCSP

El diseño de las etapas del SCCSP refleja la lógica de funcionamiento establecido en el marco legal que regula las compras y contrataciones del sector público. Las etapas del PMG prestan especial atención a la implantación de los procedimientos de adquisiciones mediante el portal Chilecompra y a su mejoramiento continuo. Las acciones tendientes a la certificación bajo normas ISO 9001:2000 de estos procesos fortalecen este objetivo.

Con respecto a su gestión, la inclusión de las modificaciones del sistema de compras y contrataciones en las etapas del PMG permitió que la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas, que actúa como Red de Expertos y valida los requisitos técnicos, pudiere situarse como órgano rector y principal referente del sistema en un breve lapso de tiempo.

III. EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS

Autor: David Varela

I. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS DEL PMG

La atención al usuario en la Administración Pública chilena. Dentro del contexto de la reforma de modernización de la gestión pública llevada a cabo por el gobierno Chileno a principios de 1990, una de las principales áreas de modernización fue la de atención al usuario¹⁹. Siguiendo el mandato constitucional de facilitar a los ciudadanos el acceso a la información existente en las entidades del Estado, las primeras iniciativas se centraron en la atención presencial al usuario con la creación de las primeras Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). No obstante, a finales de los noventa, y apoyándose en el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de avances legislativos²⁰ la atención al usuario se enfocó más hacia el uso de las Tecnologías de la Información (TICs) y el gobierno electrónico con el objetivo de ganar en calidad y rapidez de atención al usuario.

Hoy en día ambas estrategias coexisten, complementándose y buscando el mismo objetivo común de proveer información, reducir y agilizar trámites, y permitir al ciudadano una interacción fluida y eficiente con la Administración del Estado.

Origen y Evolución del Área

En Septiembre de 1990 se dictó el Decreto Supremo N. 680 del Ministerio del Interior que instituyó que “toda persona que recurra a la Administración del Estado debe encontrar información orientadora, atención oportuna y rápida, y la posibilidad de colaborar a un mejor servicio mediante la reclamación o la sugerencia”. Para satisfacer este mandato se instituyeron ese mismo año las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). Estas oficinas adoptaron en consecuencia procesos de atención al público que aseguraban el trámite oportuno a diversas peticiones.²¹

Sin embargo, después de la expedición de una nueva normativa legal, en particular la Ley de Procedimientos Administrativos,²² se hizo evidente que las OIRS no eran suficientes para atender las crecientes demandas del público y por tanto a partir del 1998 se integraron al PMG con un sistema del área de calidad de atención a usuarios. Uno de los

¹⁹ (DIPRES 1997)

²⁰ XXXX Decreto Legislativo?

²¹ Guía Metodológica 2006, Sistema de Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias, Ministerio Secretaría General de Gobierno

²² Ley No. 19.880. La ley señala términos precisos para que los servicios tomen acciones respecto de solicitudes de los ciudadanos (entre 24 horas y 6 meses de acuerdo al tipo de asunto). V. Guía Metodológica, 2006, pg. 33.

productos iniciales de este sistema fue la “Carta de Derechos Ciudadanos” en la que se resumen en lenguaje accesible los derechos reconocidos por las normas vigentes a cualquier usuario del servicio.

A partir del 2005 el sistema pasa a denominarse Modelo Integral de Atención al Usuario(a) con el propósito de reflejar sus propósitos más amplios pues se visualiza como una gran plataforma de generación y acumulación de información al servicio del ciudadano. En efecto, se trata de potenciar al máximo la relación proveedor-cliente de un servicio, a través de mecanismos transparentes y eficaces, más allá de respuestas específicas a solicitudes aisladas.

Bajo la actual administración se está tratando de enriquecer este sistema con información relevante de la esfera social, no solo de la estatal, pues se considera que debe operar como un instrumento del Estado en un proceso de “construcción de ciudadanía”. Específicamente, dentro de la agenda pro-participación ciudadana, al “derecho” del ciudadano de recibir información se contraponen el “deber” del Estado de proporcionársela pues se trata de la materia prima para asegurar la participación y la no-discriminación.²³

Cabe destacar por último el esfuerzo de muchos organismos públicos por llevar su compromiso de atención al ciudadano más allá del PMG. Han sido numerosas las instituciones públicas que han implementado otros sistemas alternativos para mejorar la calidad de la atención al usuario²⁴, y en algunos casos con mucho éxito.

Origen y Evolución del Sistema Integral de Atención al Cliente(a)s, Usuario(a)s o Beneficiario(a)s

Este sistema nació bajo el nombre de “Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias” (OIRS) según el precedente de las oficinas de información para el público usuario de la Administración del Estado creadas por decreto en 1990. Dicho Decreto²⁵ estableció que los Ministerios y los Servicios Públicos así como las Intendencias, Gobernaciones y empresas públicas creadas por ley debían crear OIRS con el fin de asistir al ciudadano en su derecho a presentar peticiones, sugerencias o reclamaciones ante la Administración Pública. Buscaban hacer efectivo el derecho constitucional a acceder a la información existente en entidades públicas. Las OIRS adoptaron procesos de atención al público que aseguraban el trámite oportuno a diversas peticiones.²⁶

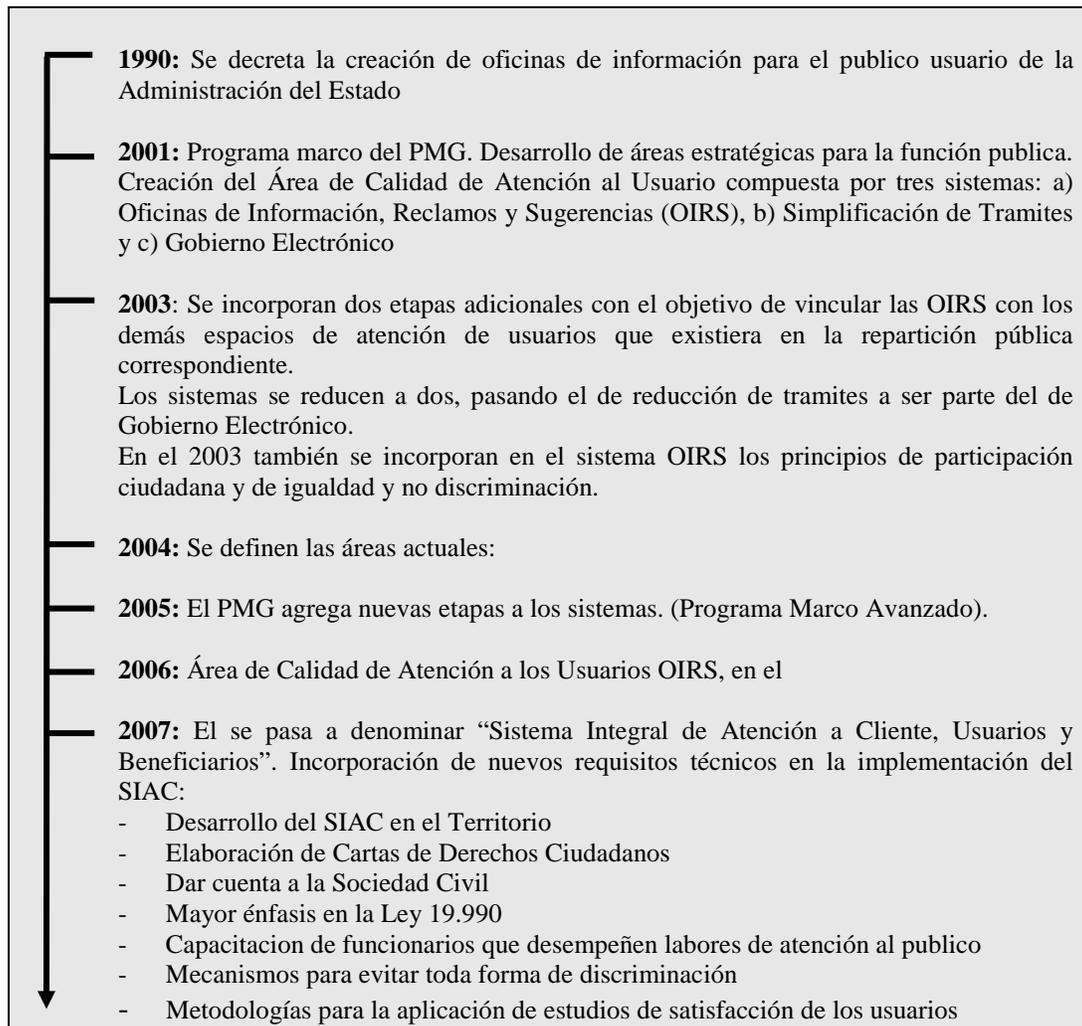
²³ “La Agenda Pro Participación Ciudadana” en *Participemos. Cl-Mejor con Participación*, Año 1, No. 2, 15 al 31 de Junio de 2007, Santiago Chile.

²⁴ Cabe destacar el éxito de algunas instituciones premiadas, como el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Fondo Nacional de Salud (FONASA).

²⁵ Decreto Supremo N° 680, de 1990, del Ministerio del Interior, que aprueba instrucciones para el establecimiento de Oficinas de Información para el público usuario en la Administración del Estado.

²⁶ Guía Metodológica 2006, Sistema de Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias, Ministerio Secretaría General de Gobierno

Con la evolución de la normativa, y para ganar en efectividad, en 1998 se integraron al PMG con un sistema del área de calidad de atención a usuarios.



Origen y Evolución del Sistema de Gobierno Electrónico

La introducción del gobierno electrónico se inició a mediados de los 90 como parte de un programa de simplificación de trámites liderado por el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).²⁷ Dicho programa había comenzado trabajando con temas como firmas requeridas o plazos máximos para decisiones y solo más adelante incorporó la tecnología electrónica como una herramienta.

²⁷ “Simplificación de Trámites”, Manual Operativo, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia (sin fecha).

Como sistema el gobierno electrónico solo se integró al PMG en 2004 después de una reformulación.²⁸ Este sistema presupone inversiones cuantiosas en infraestructura de banda ancha que permita la interconectividad buscada entre las diversas aplicaciones desarrolladas por los servicios participantes en el PMG, a asegurar altos niveles de comunicación entre las instituciones.

El sistema busca lograr que los servicios alcancen un nivel común de desarrollo de aplicaciones tecnológicas, en tres frentes principales: (a) área de negocios: provisión del producto estratégico de cada servicio; (b) área de apoyo: soportes de gestión interna; (c) canales de comunicación: relaciones con los usuarios a través de sus portales Web para impulsar transparencia y participación. Para este fin, cada servicio debe desarrollar aplicativos que le permitan comunicarse con la página web del Ministerio del cual dependen.²⁹

El Gobierno de Chile ha expedido una detallada normativa sobre correos electrónicos, interoperabilidad entre distintos servicios y hacia el ciudadano que este sistema del PMG busca cumplir. Sin embargo, más allá de lo normativo el sistema se concibe como una herramienta del Estado para asumir un compromiso del país en el que se tiene que trabajar con empresas privadas e instituciones académicas. Es un sistema exigente que supone un cambio de actitud y mentalidad en las instituciones públicas, una apertura nuevas maneras de hacer cosas que no pueden operar como una simple rutina burocrática.

Esta alianza la viene impulsando el Ministerio de Economía a través de su “Agenda Digital” la cual proporciona recursos a iniciativas innovadoras de Gobierno Electrónico de modo que la empresa privada desarrolle nuevos productos y se fortalezca en general la industria de alta tecnología en el país.

²⁸ Guía Metodológica 2006, Sistema de Gobierno Electrónico, Programa de Mejoramiento de Gestión, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

²⁹ Sin embargo, las oficinas regionales de los servicios centrales todavía no desarrollan sus propias páginas web.

II. ANÁLISIS DEL DISEÑO Y GESTIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN AL USUARIO

a) Sistema Integral de Atención al Cliente(a)s, Usuario(a)s o Beneficiario(a)s

Objetivos:

- Informar al administrado sobre la organización, competencia y funcionamiento del órgano, servicio o empresa en el que se adscribe esa repartición: los requisitos, formalidades y plazos de las presentaciones o solicitudes a ellos dirigidas; la documentación y antecedentes, que deben acompañarse a ésta; los procedimientos y su tramitación; y las demás indicaciones necesarias a fin de que el público tenga un acceso expedito y oportuno a sus diversas presentaciones. Asimismo, deberán informar sobre la ubicación, competencia y horario de las unidades de la Administración del Estado pertenecientes a estos órganos, servicios o empresas relacionadas con las prestaciones que se requieran;
- Asistir al administrado cuando encontrase dificultades en la tramitación de sus asuntos ante el órgano, servicio o empresa al que pertenezca dicha oficina;
- Recibir y estudiar las sugerencias que los administrados presenten ante ella, que tengan por objeto mejorar el funcionamiento del órgano, servicio o empresa al que pertenece dicha oficina, y
- Recibir los reclamos que los administrados presenten el relación al órgano, servicio o empresa al que pertenece dicha oficina o respecto de algunos de sus funcionarios, que tengan por objeto representar deficiencias, abusos, faltas, omisiones o cualquier otra irregularidad que afecten al interés personal legítimo del reclamante.

Meta: Que los organismos públicos cuenten con OIRS establecidas y funcionando en base a las condiciones planteadas en el modelo de Oficinas de Información para el Público Usuario en la Administración del Estado diseñado por la Secretaría General de la Presidencia.

Etapas:

Etapa 1: El organismo debe elaborar un diagnóstico del estado de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), y presentar informe a la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Etapa 2: El organismo diseña el plan general de aplicación del modelo de acuerdo a los resultados del diagnóstico y presenta un informe a la SEGPRES. El plan especifica los recursos físicos (local, equipos y mobiliario), los instrumentos y medios para transmitir la información en las OIRS, el personal (definiendo los perfiles de las personas a cargo de las OIRS) y con ello, elabora un programa de trabajo que incluye los principales hitos de la implementación de las OIRS de

acuerdo al modelo y un cronograma de implementación identificando las actividades, plazos y responsables

Etapa 3: El organismo implementa parcialmente las OIRS en base al programa de trabajo definido en la etapa 2.

Etapa 4: El organismo implementa y opera en régimen las OIRS.

Etapa 5: El organismo aplica un Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los Informes de Resultado de la implementación del Modelo OIRS diseñado en la etapa anterior, e informa sus resultados al Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEGOB).

Etapa 6: El organismo implementa el Modelo Integrado de Atención de Usuarios, validado por SEGEGOB, con base a un programa de trabajo

Proceso Productivo: Como organismo técnico validador, la Secretaría General de Gobierno (SEGEGOB) actualiza la Guía Metodológica anualmente (entre Mayo y Junio) sobre la base de la experiencia acumulada en el período anterior. La guía prevé que cada servicio atienda a sus usuarios a través de distintos medios: (a) presenciales: oficinas que atienden consultas en la sede del servicio (p ej. bibliotecas, oficinas de partes); ³⁰ (b) telefónicos: líneas gratuitas (800) de dedicación exclusiva y tiempo completo atendidas en “call center” (24 horas al día, 7 días a la semana) a través de las cuales se recibe, identifica, deriva y registra cualquier petición. Cuentan además con mecanismos de monitoreo y supervisión; o (v) electrónicos (página Web y correo electrónico).

Las OIRs cuentan con procedimientos detallados de registro y seguimiento de solicitudes, difusión de la información generada por el servicio, metodologías de atención a los ciudadanos, y sensibilización de los funcionarios y de los usuarios, dentro de un marco general de cambio cultural en paradigmas de la relación servicio-usuario (p. ej. convertir al “funcionario” público en un “servidor” público, reforzar la igualdad entre los ciudadanos).

Al igual que en otros sistemas, las metas para cada año son convenidas entre SEGEGOB y el servicio mientras que los requisitos técnicos son establecidos unilateralmente por SEGEGOB. Sin embargo, la ponderación de cada requisito técnico para calcular el logro de la meta global queda a discreción del servicio, dentro de criterios de alta, mediana y baja prioridad. SEGEGOB sostiene que de ese modo se evita cualquier sesgo en su evaluación del cumplimiento de los requisitos e incluso presiones de última hora para modificar los resultados cuando son desfavorables.

Estructura organizacional: Este Sistema es coordinado por un equipo de cuatro profesionales en SEGEGOB. ³¹ El compromiso de los niveles superiores de esta Secretaría (Secretario y subsecretario) ha variado durante la vida del PMG y puede explicar algunas diferencias en su capacidad para liderar el Sistema. El comité técnico del sistema se reúne una vez al año.

³⁰ En oficinas más pequeñas por lo menos un funcionario es asignado a tiempo parcial como encargado de la OIRS.

³¹ www.pmg.siac.gov.cl.

El equipo a cargo en SEGEGOB recorre las capitales regionales dos veces por año a fin de prestar apoyo a los servicios más débiles. Organiza también reuniones periódicas de la red de expertos (por lo menos dos al año, una con motivo de la actualización de la guía metodológica y otra a fines de año para intercambiar experiencias).

La mayoría de las personas responsables de las OIRs en los servicios son jóvenes y requieren de formación especializada. Los servicios deben coordinar con el Sistema de Capacitación a fin de incluir actividades específicas en materia de atención al cliente, de modo que se empaten las necesidades del servicio y el perfil de sus funcionarios con programas concretos que harán parte de las metas de aquel Sistema para el mismo año.

Beneficiarios: La mayoría de los servicios diferencian a sus usuarios por estrato socioeconómico, grupo erario y actividad profesional. Sin embargo, existen distintos grados de desagregación de información pues cada servicio es libre para seleccionar los descriptores que identifican a los usuarios. Tampoco existen indicadores uniformes para medir la calidad de la atención al usuario en general o a los subgrupos identificados (p. ej. duración de cada trámite, del tiempo de espera). Los indicadores actuales miden la mejora de las capacidades del servicio para atender a sus usuarios, pero no el impacto efectivo en la atención prestada.

Este Sistema no incluye un proceso de retroalimentación formal de los usuarios. En ausencia de instituciones como la Defensoría del Pueblo ³² una Comisión Presidencial atiende, entre otros, los casos de posibles vulneraciones de derechos de los ciudadanos por parte de los servicios. Con excepción de servicios como el SERNAC, no existen asociaciones de usuarios fuertes que sirvan de interlocutores válidos y estables. Existen propuestas legislativas para fortalecer asociaciones y organizaciones de usuarios, y hasta una comisión nacional de defensa de los derechos del usuario.

b) Sistema de Gobierno Electrónico

Objetivo: Contribuir al uso de las 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.

Meta: Contar con organismos que utilicen las TIC, cumpliendo estándares de calidad en la atención de sus clientes/usuarios/beneficiarios a través de la provisión de bienes y/o servicios optimizados, con procesos de soporte institucional mejorados y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia implementados.

Etapas:

Etapas: Etapa 1: Los organismos elaboran un diagnóstico de la provisión de sus productos estratégicos (bienes y/o servicios) entregados a sus clientes/usuarios/beneficiarios, de

³² El Congreso no ha aprobado ninguna de las propuestas presentadas para establecer una Defensoría del Pueblo.

los procesos de soporte institucional y de los canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, desde la perspectiva de su mejoramiento y el uso de TIC y presenta informe al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Etapa 2: De acuerdo al diagnóstico, los organismos deben elaborar un plan de mejoramiento y uso de TIC en la provisión de sus productos estratégicos (incluyendo nuevos productos, si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, aprobado por el jefe de servicio, y presenta informe al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Etapa 3: En esta etapa los organismos implementan el programa de trabajo para el desarrollo del plan de mejoramiento y uso de TIC en la provisión de sus productos estratégicos (incluyendo nuevos productos, si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia.

Etapa 4: Los organismos elaboran un informe de los resultados y recomendaciones de la implementación efectuada según lo establecido en el programa de trabajo y el programa de seguimiento y lo presenta al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Proceso Productivo: Comprende cuatro fases paralelas al ciclo de vida de un típico proyecto de inversión (desde los diagnósticos y planificación hasta la implementación y evaluación de las aplicaciones a nivel de etapas V y VI), todas orientadas a potenciar la interacción entre instituciones del sector público (inter-operabilidad). Han sido diseñadas como fases cíclicas y acumulativas, dentro del modelo general del PMG de mejoras continuas.

Las primeras etapas tratan de verificar el cumplimiento de la normativa aplicable al servicio y en las posteriores se busca la implementación gradual de las herramientas tecnológicas seleccionadas para la prestación de servicios a través de automatización, intercomunicación, y estándares homogéneos dentro de un esquema matricial que prevé indicadores respecto de cada servicio y de cada aplicación utilizada.

A partir del 2006 se estableció la Plataforma Integral de Servicio Electrónico (PISE) para facilitar la interoperabilidad entre las entidades y con los ciudadanos. Se supone que el uso de esta plataforma permitirá desarrollar programas y proyectos conjuntos a través de la información compartida y de la coordinación inter-institucional.

El mecanismo típico de retroalimentación es la sección “contáctenos” de la página web del servicio. Algunos servicios colocan en sus páginas web plantillas de “encuestas de satisfacción” que aunque sirven para un proceso informal de evaluación y para toma de decisiones internas no reúnen las condiciones de una encuesta científica.

Estructura Organizacional: PRYME-SEGPRES se ocupa no solo de un acompañamiento periódico para asegurar el cumplimiento de las metas del PMG sino que presta servicios de asistencia técnica a los servicios que lo soliciten, a veces con el apoyo de otras unidades de SEGPRES. Solicita informes de avance al final del primer semestre, a efectos de determinar las necesidades de asistencia técnica del segundo.

El grupo de trabajo de PRYME a cargo del sistema comprende 3 profesionales que lideran la red de expertos, y 2 en el comité de normas y estándares. Cada servicio debe contar con su unidad tecnológica, responsable principal del logro de las metas del PMG en ese campo. La red de expertos realiza un taller metodológico anual en el que participan los representantes de las unidades tecnológicas de los servicios centrales. Los informes de avance obligatorios cada 31 de Julio permiten una evaluación preliminar del estado del cumplimiento de las metas.

Beneficiarios: El Gobierno Electrónico atiende dos tipos de cliente externo: (a) el ciudadano común y corriente que requiere transparencia en las decisiones oficiales; y (b) el usuario del servicio propiamente dicho que demanda mecanismos eficientes y seguros para realizar trámites con entidades públicas. Respecto de cada servicio, el Gobierno Electrónico opera como un soporte de funciones internas con potencial de coordinación inter-institucional. Algunos servicios realizan encuestas de satisfacción a través de su propia página Web.

III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL ÁREA DE CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS

Esta sección evalúa el área y sus sistemas desde diversas perspectivas apoyándose en los datos recabados mediante la encuesta de percepción a los encargados del sistema en el PMG, el anexo de estadística descriptiva, entrevistas personales con usuarios, jefes y expertos del área, y estadísticas externas.

Evaluación del Área

El equipo evaluador analizo el grado de cumplimiento del área por parte de los servicios dentro del marco del PMG en relación a tres variables: a) el grado de concentración del servicio³³, b) tamaño medido por el número de funcionarios adscritos al mismo y c) presupuesto anual del servicio. Como fuentes de información se tomaron las bases de datos consolidadas de los informes de BGI y del cumplimiento del PMG para el año 2006.

Los datos recabados revelaron que a la hora del cumplimiento del área, el 96% de los servicios concentrados cumplieron sus compromisos, en oposición al 91% de los desconcentrados. La variable presupuestaria arroja datos similares, en donde no aprecia una relación clara entre la el importe del presupuesto y el grado de cumplimiento. Del mismo modo se observa que el tamaño del servicio, medido por su número de funcionarios, no tiene un impacto significativo en el grado de cumplimiento.

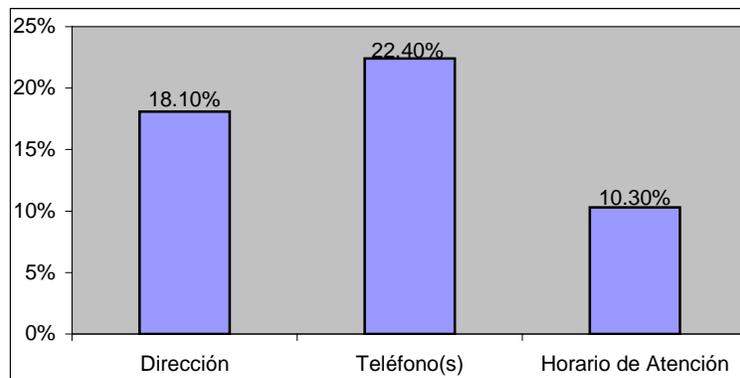
Por lo tanto, y pese a que se aprecia un ligero incremento en el grado de cumplimiento por parte de aquellos servicios concentrados, con mayor presupuesto y mayor número de

33

funcionarios, se puede afirmar que ninguna de estas variables son determinantes para el cumplimiento del área.

Para evaluar la coordinación y sinergias entre los diferentes sistema del área, se utilizo los datos del estudio realizado por la Universidad de Chile sobre la información disponible en las páginas web de los servicios en el año 2006.³⁴ Dicho estudio reviso los sitios Web de Servicios Públicos incluidos en la Ley de Presupuestos del Sector público del año 2004. Se excluyeron los ministerios y subsecretarias, así como los organismos que no se rigen por el título II de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado. Siguiendo estos principios, se generó un universo de 124 organismo públicos, de los que tan solo 116 mantienen un sitio Web con información sobre la institución. Del total de los organismo públicos examinados, tan solo 8 de sus páginas Web (un 6.9%) presentaron de manera conjunta tanto la dirección, teléfono y horario de atención al publico de su correspondiente OIRs. Respecto a los números de atención gratuita, un 4% mantiene números 600, y 12% líneas 800.

El siguiente grafico representa un desagregado del porcentaje de servicios que presenta información sobre las OIRS en sus páginas web³⁵:



2. Evaluación del Sistema Integral de Atención al Cliente(a)s, Usuario(a)s o Beneficiario(a)s

Cumplimiento del sistema: En el año 2006, 151 servicios se comprometieron con el sistema, y de estos solo 9 no cumplieron sus compromisos. Cabe destacar el alto número de servicios excluidos de este sistema (25) en la mayoría de los casos porque no tienen un contacto directo con el público.

Funcionamiento del sistema e integración institucional: Para poder evaluar si los servicios adscritos a este sistema han integrado las herramientas y metodologías necesarias para su implementación, se ha utilizado la información de la encuesta realizada entre los responsables del sistema de atención al cliente.

³⁴

³⁵ universo de 124 organismos públicos. De este total sólo 116 mantienen un sitio web

En base a dichos datos, se puede afirmar que los sistemas cuentan con los procedimientos adecuados para la atención al ciudadano. Estos procedimientos están sustentados por unos instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes adecuados en base a la Ley 19.880, y el servicio cumple pertinentemente con el Plan Anual de Difusión. De acuerdo al 92% de los encuestados, todo este proceso se enmarca de manera efectiva bajo la carta de derechos de las personas requerida por la ley 19.880.

Por lo anteriormente expuesto, se puede afirmar por lo tanto, que el sistema se encuentra integrado en los servicios, contando con las adecuadas herramientas y metodología para una efectiva atención al ciudadano..

Grado del impacto del sistema: Siendo el fin último del sistema el facilitar el acceso oportuno a la información por parte de los ciudadanos, y asistir al administrado en su derecho a presentar peticiones, sugerencias o reclamos ante la Administración Pública, el 92% de los funcionarios encargados del sistema consideran que el objetivo se cumple de manera positiva. Es más, el 92% de los encargados del sistema entienden que los reclamos de sus clientes/usuarios/beneficiarios son respondidos oportunamente, según lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo.

En consecuencia, se puede considerar que el sistema cumple su objetivo de una manera eficiente.

3. Evaluación del Sistema de Gobierno Electrónico

Cumplimiento del sistema. En el año 2006, 178 servicios se comprometieron con el sistema, y de estos solo 14 incumplieron sus compromisos. A diferencia del sistema de atención al ciudadano, solo un servicio se encuentra excluido de este sistema ya que el sistema no se centra solo en aplicar las TIC a la atención al ciudadano, sino también desde el 2006 a la gestión interna del servicio.

Grado del impacto del sistema: Respecto al **impacto en los usuarios externos**, el 82% de los encargados de este sistema consideran que se han simplificado los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, se ha mejorado y simplificado los procesos de soporte institucional y se ha facilitado la creación de canales tecnológicos que han permitido aumentar la transparencia y participación ciudadana.

En lo referente al **impacto dentro de la institución (usuarios internos)**, el 84% de los encuestados sostiene que las TIC han contribuido a la mejora de los procesos estratégicos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Ha cumplido sus objetivos

Estructuración de las áreas y sistemas/Retroalimentación externa. EL PMG fue diseñado como un programa de mejoramiento de procesos internos que debería generar indirectamente resultados externos; a lo largo de sus diversas etapas agrega nuevos requisitos mientras estabiliza los requisitos cumplidos en las etapas anteriores. Por eso su área de atención al cliente se estructuró como una serie de procesos internos que conciernen primordialmente a los directivos y a los funcionarios y se espera que se reflejen en mejores servicios para los ciudadanos. Sin embargo, la falta de mecanismos de retroalimentación uniformes y de un papel activo de los usuarios o representantes calificados de los mismos en la definición de sus necesidades y preferencias plantea limitaciones al modelo actual.

Incentivos complementarios. El PMG mide desempeños institucionales a fin de evitar cualquier pérdida de sentido de cooperación al interior de los organismos. Sin embargo, la naturaleza peculiar del área de atención a los usuarios se beneficia de una combinación con incentivos especiales de tipo grupal o individual que conserven los rasgos del bono del PMG (reglas claras, transparencia) pero reconozcan las diferencias en el servicio al usuario al interior de una misma institución. Del mismo modo que la pérdida del bono a nivel de una institución obliga a tomar en serio el Programa, incentivos adicionales (en especie, como premios, año o mes sabático o becas de estudios) por servicio al usuario pueden tener un impacto positivo en términos de reconocimiento, motivación y emulación dentro de distintas unidades de un mismo servicio.³⁶ Por el contrario, la falta de dichos incentivos puede limitar el potencial de esta área del PMG.

Ponderación de metas e indicadores. El PMG permite que la definición de los porcentajes atribuibles a cada meta del sistema quede a discreción de cada servicio. Se plantea el riesgo de que se atribuyan los porcentajes más elevados a las metas más fáciles de cumplir (o ya cumplidas) mientras que a las metas más difíciles se les asignan porcentajes menores. En efecto, como DIPRES y la red de expertos no pueden imponer metas a los servicios (entre otras cosas por razones de asimetría de información) los servicios pueden asignar los porcentajes más altos a sus áreas más fuertes y los más bajos a las más débiles reduciendo por consiguiente los esfuerzos necesarios para enfrentar estas últimas.³⁷

³⁶ Otra posibilidad consistiría en utilizar más ampliamente las facultades del Art. 7 de la Ley 19882 para complementar el componente institucional con el colectivo, el primero para continuar operando conforme a las reglas del PMG y el segundo para reconocer las diferencias en desempeño de equipos, unidades y áreas de trabajo, en materia de servicio al cliente y ligarlas a una remuneración variable. Aunque previsto en la ley este mecanismo no se ha utilizado con frecuencia.

³⁷ El impacto sobre el logro de las metas globales queda mitigado con la estructura de largo plazo del PMG que obliga a mejorar todas las áreas en alguna de sus etapas. Además compromisos o indicadores demasiado autocomplacientes pueden ser cuestionados en el Congreso a través de los informes periódicos que se le remiten.

Vínculos entre SIAC/OIRS y Gobierno Electrónico. Los datos revelan que las sinergias entre los dos sistemas no están siendo aprovechadas en todo su potencial. La gran mayoría de las páginas web de los servicios, punta de lanza del sistema de Gobierno Electrónico para usuarios externos, no hacen referencia a las OIRS, sus contrapartes en la atención presencial.

Recomendaciones

Estructuración de las áreas y sistemas/Retroalimentación externa. Mientras que sistemas básicos (administración financiera, compras y contrataciones) por definición deben contar con normativas detalladas (la mayoría con fuerza legal), los de atención al cliente o gobierno electrónico pueden manejarse con mayor flexibilidad, de manera que se permita a cada servicio (en coordinación con el organismo técnico validador) definir requisitos, etapas y tiempos no sujetos a un rígido patrón anual sino posiblemente de duración más corta para los servicios más avanzados, o más larga (hasta dos o tres años) para los rezagados de modo que se potencien al máximo las herramientas ya existentes en el PMG.

Ponderación de metas e indicadores. A falta de un interlocutor externo (asociaciones de usuarios o similares) con el que puede convenirse las metas, esta área del PMG parece necesitar mecanismos más consensuados en los que tanto las metas como sus porcentajes se convengan entre el servicio y el organismo técnico validador.

Además para ésta área son indispensables los indicadores de impacto efectivo en la atención al usuario (capturados principalmente a través de encuestas estandarizadas) y no solamente de fortalecimiento de la capacidad del servicio para brindar esa atención como sucede hasta el presente. Los estándares de la OECD sobre el particular pueden servir de referencia. Además de indicadores de gestión interna (qué se hace, cómo se hace) la OECD incorpora algunos indicadores de resultados (qué se logra, cómo se logra) por ejemplo como grado de satisfacción del usuario, disposición a utilizar de nuevo el servicio, intención de recomendar el servicio a otros usuarios, etc. lo cual supone como medida previa la estandarización de las herramientas de retroalimentación (presenciales o electrónicas).

Vínculos entre SIAC/OIRS y Gobierno Electrónico. Del mismo modo que las herramientas de gobierno electrónico pueden combinarse con las de las OIRS, los dos sistemas del PMG pueden integrar sus esfuerzos para recibir la retroalimentación de sus beneficiarios finales.³⁸ Por ejemplo, las páginas Web de cada servicio pueden potenciarse para recibir las opiniones de los usuarios, tabularlas y procesarles (como ya lo han hecho algunos), y finalmente generar información estadística confiable sobre sus prioridades o preocupaciones que se trasladen a los niveles de decisión apropiados dentro del servicio. Estas posibles sinergias se facilitan dentro de una sola estructura organizacional en la que los dos sistemas sean encabezados por un mismo organismo

³⁸ Los servicios más avanzados ya incluyen las OIRs en el “wokflow” de Gobierno Electrónico, punto de partida esencial para explorar otras sinergias.

técnico validador. Además su potencial dentro de la agenda pro-participación ciudadana es enorme: el trabajo conjunto SIAC/OIRS-Gobierno Electrónico puede edificar la nueva “cara visible” del Gobierno de Chile frente a la ciudadanía.

Bibliografía:

“Guía Metodológica 2006, Sistema de Gobierno Electrónico, Programa de Mejoramiento de Gestión”, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

“Simplificación de Trámites”, Manual Operativo, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado, Gobierno de Chile, Ministerio Secretaría General de la Presidencia (sin fecha).

Guía Metodológica 2006, Sistema de Oficinas de Información Reclamos y Sugerencias, Ministerio Secretaría General de Gobierno

“La Agenda Pro Participación Ciudadana” en *Participemos. Cl-Mejor con Participación*, Año 1, No. 2, 15 al 31 de Junio de 2007, Santiago Chile.

IV. EVALUACIÓN DEL AREA DE PLANIFICACION/ CONTROL DE GESTIÓN Y GESTION TERRITORIAL

Autores: Paulina Soto, Gerardo Uña y Fanny Weiner

1. DESCRIPCIÓN DEL AREA

Antecedentes y origen

En el año 2001 el Área de Planificación/Control de Gestión estaba integrada por un solo sistema denominado con el mismo nombre, manteniéndose sin modificación hasta el 2004. En este año el Área pasa a estar integrada por 3 sistemas: (i) Planificación/Control de Gestión (ii) Auditoría Interna que previamente existía en el PMG como área y (iii) Gestión Territorial Integrada que surge en sustitución del Área de Desconcentración, eliminada en el 2003 cuando concluyen los Compromisos de Desconcentración de Ministerios y Servicios Públicos del periodo 2000-2002³⁹.

³⁹ Los Compromisos de Desconcentración para el período 2000-2002 involucraron a 50 instituciones públicas, distintas de la etapa anterior 1998-2000. Buscaron potenciar las atribuciones de los secretarios regionales ministeriales (SEREMI) y directores regionales, para que adoptasen decisiones más oportunas, tuviesen mayor capacidad resolutoria, mejorasen la coordinación inter-institucional y la calidad de servicios prestados al ciudadano. www.subdere.cl

Descripción del Área de Planificación y Control de Gestión / Gestión Territorial

El objetivo del Área de Planificación / Control de gestión y Gestión Territorial es disponer de información de desempeño para apoyar la toma de decisiones y la cuenta pública de resultados, a través de la implementación de sistemas de información de gestión, y mecanismos regulares de control y auditoría considerando, cuando corresponda, la perspectiva territorial.

El área incluye los sistemas de: a) Planificación y Control de Gestión, b) Auditoría Interna y c) Gestión Territorial. El Marco Básico comprende seis etapas en el sistema de Planificación y Control de Gestión y cuatro etapas en los de Auditoría Interna y Gestión Territorial. El Marco Avanzado comprende diez etapas (7-10), si se tiene en cuenta que las seis primeras integran el Marco Básico, en el Sistema de Planificación y Control de Gestión y ocho (5-8) en el de Auditoría Interna. El Sistema de Gestión Territorial, por su naturaleza diferente a la de los demás sistemas, todavía no pasa al Marco Avanzado.

Sistema de Planificación y Control de Gestión

Antecedentes para la formulación del Sistema (2007)⁴⁰

Evaluación de la Gestión Financiera del Sector Público en 2004 y Proyecciones para 2005. Dirección de Presupuesto –Ministerio de Hacienda. Junio 2005

Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados (PPR). La experiencia Chilena. División de Control de Gestión. Octubre 2003

Aspectos Macroeconómicos del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público del 2006. DIPRES. Ministerio de Hacienda

Notas Técnicas. Capítulo XII. Indicadores de Desempeño (www.dipres.cl)

Guía Metodológica de Planificación Año 2005 (Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño) (www.dipres.cl)

Objetivo: El objetivo de este sistema es diseñar e implementar 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.

El sistema de Planificación y Control de Gestión se utiliza para diseñar e implementar un sistema de información de gestión (SIG), el cual tiene como objetivo evaluar la gestión de todo el servicio a través de la medición de cada uno de los centros de responsabilidad. Al igual que en la mayoría de los sistemas del PMG, la primera etapa se destina a hacer un diagnóstico de la institución, es decir, revisar las definiciones estratégicas del Servicio. En la etapa 2 se definen los centros de responsabilidad, lo cual incluye que para cada centro el Servicio presenta los productos estratégicos y/o productos de gestión interna de los cuales es responsable, el objetivo general, el ejecutivo responsable, y los indicadores de desempeño diseñados. Estos últimos cubren las cuatro dimensiones del

⁴⁰ Fuente: DIPRES, Programa de Mejoramiento de Gestión. Programa Marco 2007. Documento Técnico.

desempeño (Eficacia, Eficiencia, Calidad y Economía). En la etapa 3 para cada indicador se presenta, al menos, el resultado efectivo del año anterior, el resultado efectivo del año t y la meta del año t+1. En las etapas subsiguientes (4-5) el servicio compromete y prioriza indicadores de desempeño de aspectos relevantes de gestión de los servicios en el Proyecto de Ley de Presupuestos del año siguiente. Y en la última etapa del Marco Básico (6) el Servicio debe cumplir con las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario y elaborar un programa de seguimiento de compromisos institucionales y un manual⁴¹ de procedimientos de mantenimiento del SIG.

En el Marco Avanzado (etapas 7-8), el objetivo del sistema es 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.

Sistema de Auditoría Interna (SAI)

Antecedentes

En el año 2001, el Sistema de Auditoría Interna comenzó a funcionar como un área del PMG. En el año 2004, se eliminó como área y pasó a formar parte del área Planificación / Control de Gestión / Gestión Territorial Integrada, de acuerdo con el Documento Técnico del PMG 2004. Esta modificación se efectuó para conseguir una definición más precisa de las áreas estratégicas del Programa Marco del PMG.

Marco legal del Sistema de Auditoría Interna

- Ley 19.653, de Diciembre de 1999. Probidad de los Órganos de la Administración
- Ley 19.645, de Diciembre de 1999, que modifica el Código Penal sancionando la corrupción
- Ley 19.553, febrero 1998. Establece Asignación de Modernización
- Metodología Genérica de Auditoría. Documento Técnico #12 1998. Referencias Generales para el Relevamiento del Control Interno, Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG)
- Decreto Supremo #12, 29 de enero de 1997, en el que se creó el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) y modificado por Decreto Supremo N° 108 de junio de 2000
- Bases para la Creación de Unidades de Auditoría Interna, para Servicios y Gobiernos Regionales. Documento Técnico #6, 1994, del CAIGG
- Ley 18.575, Diciembre de 1986. Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE), Artículos 5°, 10° y 63°

⁴¹ Este manual sólo es para los Servicios que no pasan al Programa Avanzado.

Fuente: DIPRES, Programa de Mejoramiento de Gestión. Programa Marco 2007 Documento Técnico.

Objetivo: Este sistema tiene por objetivo crear y fortalecer las 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. Estas auditorías se refieren a los procesos de las entidades, y se determinan, priorizan y ejecutan con base en la elaboración de una matriz de riesgo.

La auditoría es un proceso de carácter permanente, de responsabilidad de los auditores internos, realizado a lo largo del desarrollo de todos los procesos vinculados al cumplimiento de los “objetivos de gestión” comprometidos en el PMG⁴².

Funcionamiento. La entidad responsable del diseño y funcionamiento del SAI es el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Este Consejo fue creado por Decreto N° 12/ 1997, y tiene entre sus funciones la elaboración del Plan de Auditoría Interna General de Gobierno.

El sistema de Auditoría Interna consta de cuatro etapas en el Marco Básico y cuatro en el Marco Avanzado. Las etapas del PMG correspondientes al SAI se encuentran relacionadas con las funciones del CAIGG.

En la primera etapa los servicios crean la Unidad de Auditoría Interna, hacen una auto-evaluación y determinan el funcionamiento de la Unidad de Auditoría con base en los requisitos técnicos, así como las necesidades de capacitación del personal de la Unidad. Además, se informa de las reuniones de los comités de auditoría ministerial y regional. En las etapas inmediatamente siguientes (2 y 3) se conduce un diagnóstico de los procesos de riesgo de la institución y se hace un plan trienal y un plan para el año siguiente. Estos planes contienen el desarrollo de los objetivos institucionales, ministeriales y gubernamentales para cada servicio; asimismo, se da respuesta a todos los requerimientos de información que formule el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) en materia de gestión institucional. En la etapa siguiente se programa cada auditoría, se hacen informes mensuales de los avances de auditoría y se informan las limitaciones observadas con base en la ejecución anual del plan y los compromisos derivados de las recomendaciones y los programas de seguimiento.

En el marco avanzado (etapas 5-8) el objetivo del Sistema de Auditoría Interna es normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, el funcionamiento de las Unidades de Auditoría, con el objeto de desarrollar en forma permanente y continua, auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.

Sistema de Gestión Territorial Integrada (GTI)

⁴² DIPRES, “Requisitos Técnicos y Medios de Verificación. PMG.” Febrero 2006.

Antecedentes: Impulsado por la Subsecretaria de Desarrollo Regional (SUBDERE), el Sistema de Gestión Territorial Integrada se introduce en el PMG en el año 2003. Con esta iniciativa, el gobierno busca dar un nuevo impulso a la política de descentralización a través de una Gestión Territorial Integrada dirigida a promover procesos de desarrollo territorial que articulen de forma efectiva el uso de los instrumentos y recursos públicos a nivel regional y municipal, en concertación con el sector privado y generando mayor legitimidad política y adhesión ciudadana.

Marco legal del sistema de GTI

Marco Legal/ Antecedentes del Sistema de Gestión Territorial

Ley # 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, que se modifica por la Ley N° 20.035, del 1° de julio del 2005

Ley de Presupuestos del Sector Público año 2007

Planes Regionales de Gobierno 2006-2010

Oficio Circular # 34 del 12.05.2006 del Ministerio del Interior y Ministerio de Hacienda sobre coordinación regional de inversiones, elaboración de Anteproyectos Regionales de Inversión (ARI) para el presupuesto del año 2007.

Oficio Circular # 155 de 28.02.02 sobre desconcentración y nuevas responsabilidades a ser ejercidas por los Gobernadores.

Oficio Circular # 15 del 03.05.02 del Ministro de Interior a Intendentes pidiéndoles ejercer la responsabilidad superior de la inversión pública regional y designar un secretario técnico como colaborador inmediato para el trabajo con SEREMIS, Gobierno Regional y Directores Regionales de servicios públicos inversores en cada región.

Decreto Supremo 3.876 del 27 de diciembre de 2001 que encomienda al Ministro del Interior la función de coordinación de los Secretarios de Estado en todo lo relacionado con la inversión pública regional.

Fuente: DIPRES, Programa de Mejoramiento de Gestión. Programa Marco 2007
Documento Técnico

Objetivos específicos del sistema son:

Mejorar la capacidad de respuesta de los servicios a las necesidades regionales, mediante productos más acordes con las mismas y una oferta pública mejor integrada.

Transferir mayor responsabilidad y control de los resultados de gestión a los SEREMIS y directores regionales de los servicios públicos.

Mayor integración de la oferta pública de los servicios gubernamentales en el territorio.

Fortalecer la institucionalidad regional: GOREs, SEREMIS, Directores Regionales, Intendentes y Gobernadores provinciales.

El sistema está integrado por cuatro etapas. En las primeras etapas, los servicios públicos elaboran un diagnóstico de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) entregados a sus clientes / usuarios / beneficiarios desde una perspectiva territorial⁴³, y presentan un

⁴³ La perspectiva territorial o gestión territorial integrada se refiere a que el servicio cumple con los requisitos técnicos que le permiten contribuir a mejorar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, usuarios y beneficiarios a través

informe a la SUBDERE para la validación del diagnóstico. En las siguientes etapas los servicios públicos elaboran e implementan, de acuerdo con el diagnóstico, el Plan para incorporar la perspectiva territorial en la entrega de sus productos estratégicos, el cual debe estar aprobado por el Jefe del Servicio. Y en la última etapa del Marco Básico (4) los servicios elaboran un informe de los resultados y recomendaciones de la implementación efectuada, según lo establecido en el Programa de Trabajo de la etapa anterior, y un Programa de Seguimiento para incorporar la perspectiva territorial. Por la naturaleza del sistema, no participa en el Marco Avanzado.

Funcionamiento.

El organismo técnico validador del Sistema de Gestión Territorial es la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior. En la SUBDERE es la Unidad de PMG - Gestión Territorial, la que lleva a cabo las funciones de organizar, proponer y ejecutar actividades tendientes al cumplimiento en los territorios de este programa; apoyar la coordinación de los servicios públicos para el cumplimiento de éste; y revisar los documentos técnicos del sistema y cumplir con el proceso de asistencia técnica a los servicios que comprometen ese sistema.

Como parte del proceso de implementación del sistema de GTI, la SUBDERE realiza una Certificación que consiste en el análisis técnico del cumplimiento de los requisitos de cada “objetivo de gestión”. Se trata de una instancia de asistencia técnica, en la que interactúan los encargados técnicos del servicio con los encargados técnicos de SUBDERE como organismo validador. El principal resultado que se obtiene de la certificación es la evaluación positiva o negativa que el organismo validador emite del documento técnico presentado. El resultado de la certificación lo comunica SUBDERE al responsable institucional del PMG - Gestión Territorial a fin de que se tomen las medidas para corregir el documento, en el caso de que la certificación sea negativa o, en el caso de que sea positiva, se remita el documento al jefe de servicio para que proceda a enviarlo oficialmente al proceso de validación de fin de año. Dado que se trata de una instancia de asistencia técnica, la certificación no es equivalente a la validación del documento, la cual se produce cuando el jefe de servicio remite oficialmente a fin de año el documento a SUBDERE. El servicio no está obligado a participar de las certificaciones y puede tomar la decisión de remitir los documentos sólo al proceso de validación anual, esta decisión sin embargo implica limitar una oportunidad de apoyo y facilitación que ofrece SUBDERE, no admitiéndose en el proceso de validación argumentaciones fundadas en desconocimiento técnico.

La validación propiamente del sistema de GT es un proceso en el cual el Jefe de Servicio remite oficialmente el o los documentos correspondiente a los compromisos anuales del servicio con el PMG - Gestión Territorial, con el objeto de obtener la validación de los mismos por parte de SUBDERE. El principal efecto de este procedimiento es la

de una mayor integración entre los servicios públicos y de mayor equidad territorial en la provisión de sus productos, bienes y servicios. La mayor equidad se logra a través de la adecuación de la definición, los modos de acceso y la provisión de sus productos a la realidad regional y la integración a través de una mayor complementariedad de sus productos, bienes y servicios con las de otros servicios afines, de modo de presentar una oferta integrada de productos y servicios en las regiones.

validación o no validación de los compromisos. En el primer caso, permite al servicio acreditar el cumplimiento de los requisitos técnicos del sistema para efectos del PMG. En el segundo, se inicia un proceso de reclamación formal, en el que, a diferencia de en la certificación, no es posible agregar elementos o modificar el documento presentado. El reclamo es acogido o rechazado por la red de expertos y en última instancia por el Comité de Ministros.

2. ANÁLISIS DEL DISEÑO Y GESTIÓN DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN; GESTIÓN TERRITORIAL

Tal como señalado en la descripción previa, el Área de Planificación/Control de Gestión y Gestión Territorial está integrada por tres sistemas: (i) Planificación/Control de Gestión, (ii) Auditoría Interna y (iii) Gestión Territorial Integrada (GTI).

Los dos primeros sistemas tienen una clara orientación hacia la mejora de procesos internos claves de las instituciones y, en este sentido, están muy bien acoplados a la lógica de mejoramiento gerencial del PMG. El sistema de GT tiene un doble carácter, por una parte, es un sistema certificador de un estándar de gestión, definido en los Requisitos Técnicos y, por otra parte, es un sistema promotor de mejoras al modelo de gestión pública en regiones, con sus procesos e instrumentos.

Sistema de Planificación/Control de Gestión

En el sistema de planificación/control de gestión el organismo técnico encargado de su validación es la SUBDERE.

Las etapas del Marco Básico de este sistema están orientadas al diseño y puesta en funcionamiento de un Sistema de Información de Gestión (SIG), que incluye entre otros, centros de responsabilidad e indicadores de desempeño por producto. El SIG – que debiera apoyar el sistema de planificación para la Institución -se pone en funcionamiento en la etapa 3 y en las etapas siguientes (4 a 6) el Servicio presenta los indicadores de desempeño obtenidos del SIG, prioriza aquellos indicadores de aspectos relevantes de gestión de los servicios en el Proyecto de Ley de Presupuestos del año siguiente y en la última etapa del Marco Básico (6) los Servicios cumplen con las metas de los indicadores comprometidos en el proceso presupuestario, elaboran un programa de seguimiento del compromiso y un manual de procedimientos de mantenimiento del SIG⁴⁴

El corazón del SIG son los indicadores de desempeño y es aquí donde se produce la conexión más evidente del PMG con el ciclo presupuestario. La elaboración de indicadores y metas de desempeño constituye parte de los anexos con información que acompaña la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso Nacional con el objeto de que los integrantes de las Comisiones Legislativas cuenten con estos antecedentes en la tramitación de dicho proyecto.

⁴⁴ El manual sólo se requiere para los Servicios que no pasan al Programa Avanzado.

En el inicio del proceso presupuestario, en la etapa de formulación del presupuesto, cada Servicio debe elaborar Indicadores de Desempeño, los cuales conforman el Formulario H, que forma parte, junto con la programación financiera, de la información presupuestaria establecida por la DIPRES. De este modo, en el inicio del ciclo presupuestario, junto con la programación financiera, los Servicios deben realizar la programación de sus objetivos de gestión, los cuales son evaluados por los Indicadores de Desempeño, producto final del Sistema de Planificación y Control, formalizándose de esta forma la conexión entre el PMG y el ciclo presupuestario. A su vez, estos Indicadores de Desempeño son utilizados para establecer las metas de gestión de los Convenios Colectivos acordados anualmente entre el Jefe del Servicio y el Ministro Sectorial⁴⁵. Este funcionamiento integrado entre el sistema de planificación y el ciclo presupuestario es una fortaleza del diseño de este sistema en el marco del PMG.

Los ajustes que se han ido produciendo en este sistema se pueden resumir así: para los servicios que se excluyen de ingresar en el Programa Marco Avanzado se agrega un nuevo requisito en la etapa 6, cuyo objetivo es lograr una mayor consolidación de la implementación de este sistema. En la etapa 1 de este sistema se incorporan aclaraciones de tipo metodológico respecto del establecimiento de las Definiciones Estratégicas. En la etapa 2 se precisan los focos de medición de los indicadores de desempeño del Sistema de Información para la Gestión, en términos de medir los aspectos relevantes de la gestión del servicio. En la etapa 4 se precisa que los indicadores presentados en la Ley de Presupuestos deben medir los aspectos relevantes de la gestión de los servicios. En la etapa 5 se agrega el establecimiento de supuestos para determinar las metas de los indicadores comprometidos en la Ley de Presupuestos. En la etapa 6 se precisa que el Manual de Procedimientos para mantener el SIG, sólo es aplicable a aquellos servicios eximidos de ingresar en el Programa Marco Avanzado.

En el Marco Avanzado el objetivo es normalizar, según el Sistema de Certificación Internacional Norma ISO 9001:2000, los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión. En cuanto a la estructura del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el Sistema de Planificación y Control de Gestión (SPCG), debe considerar para la definición de su política de calidad los siguientes elementos:

Con respecto a la Satisfacción de los Clientes del SPCG

1. Desarrollar e Implementar un Sistema de Información para la gestión que contribuya con información relevante para apoyar los procesos de toma de decisiones del Jefe de Servicio y su Equipo Directivo.
2. El sistema debe medir objetivamente, a través de indicadores de desempeño⁴⁶, los aspectos relevantes de la gestión del Servicio en la provisión de sus bienes y/o servicios (productos estratégicos) a sus clientes/beneficiarios /usuarios. Los aspectos relevantes de su gestión se deberán establecer considerando al menos su Ley orgánica o de constitución y su normativa específica, su Misión Institucional,

⁴⁵ El cumplimiento de las metas establecidas en los Convenios Colectivos genera para los equipos que logran sus objetivos un incentivo del 4% anual de su salario.

⁴⁶ Según aspectos técnicos y lineamientos establecidos para el sistema por el Ministerio de Hacienda

Objetivos Estratégicos y las definiciones de política que, en materias de atribuciones de su servicio, establezca el ejecutivo a través del Ministerio de Hacienda, Secretaria de la Presidencia u otro organismo competente.

La información debe ser relevante, de calidad, oportuna, confiable, periódica y debe medir según corresponda:

- Los aspectos claves para la provisión de los bienes y Servicios (productos estratégicos)
- Las dimensiones⁴⁷ del desempeño de la Institución que sea factible medir, según corresponda a la naturaleza del producto estratégico.
- Los ámbitos de control⁴⁸ necesarios de considerar en la implementación de los productos estratégicos.

Con respecto al Mejoramiento Continuo

Para lograr el mejoramiento continuo del sistema, el servicio debe revisar periódicamente las definiciones estratégicas y los indicadores de desempeño de manera que sean consistentes con las políticas gubernamentales, ministeriales y presupuestarias.

El Manual de Procedimientos debe incluir al menos lo siguiente:

- Los procedimientos estratégicos del sistema, es decir, aquellos procesos relacionados con las Definiciones Estratégicas, Diseño del SIG (formulación de indicadores en el presupuesto), sistematización de la información (elaboración de reportes), evaluación del cumplimiento de las metas comprometidas en el presupuesto, programa de seguimiento.
- Los controles explícitos y los requisitos técnicos relevantes de estos procesos del sistema, considerando los requisitos definidos por el cliente.

Considerar los aspectos señalados en las etapas de diseño (II), Reportes (IV), formulación de indicadores para el presupuesto (V), Cumplimiento de Indicadores en base a metas y Programa de Seguimiento (VI) del sistema.

- Definir el incumplimiento de metas de los indicadores como una no conformidad e incorporar las acciones que se generen en el Programa de Seguimiento del sistema 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.

Sistema de Auditoría Interna

⁴⁷ Eficacia, eficiencia, economía y calidad de servicio

⁴⁸ Proceso, producto, resultados (resultados intermedios, resultados finales o de impacto)

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 se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

Resultados finales o de impacto: Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento de las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar 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

En el **Sistema de Auditoría** (SAI), la entidad responsable del diseño y funcionamiento del SAI es el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG).

En el Programa Marco Básico el Sistema consta de cuatro etapas. La etapa 1 se refiere a los aspectos de creación y funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna del Servicio (UAI). Los medios de verificación corresponden a los instrumentos formales de creación de la UAI y al nombramiento del Auditor. También se promueve el establecimiento de un “Estatuto de la Auditoría”, y se solicita un informe sobre el funcionamiento de la UAI y las actividades de capacitación de los recursos humanos a desarrollar.

La etapa 2 comprende el diagnóstico y la elaboración del Plan de Acción. La elaboración de diagnóstico de la situación del servicio se realiza con base en la confección de una Matriz de Riesgo de los distintos procesos de gestión. En esta Matriz de Riesgos se clasifican los procesos de acuerdo con su importancia. Considerando este insumo, se elabora el Plan Anual de Auditoría para el próximo ejercicio fiscal. En este Plan Anual deben establecerse indicadores de desempeño que serán monitoreados durante su ejecución. La etapa 3 se refiere a la ejecución del Plan Anual de Auditoría del año en curso. La etapa 4 corresponde al control del Programa de Seguimiento de las recomendaciones de las auditorías realizadas en el ejercicio anterior. Este Programa de Seguimiento es elaborado e implementado con base en la metodología establecida por el CAIGG, la cual indica que las instituciones deben cumplir con un porcentaje mínimo de implementación de las recomendaciones. De esta forma el diseño de las etapas del sistema presenta una secuencia lógica apropiada para su funcionamiento.

Las etapas del PMG correspondientes al SAI se encuentran relacionadas con las funciones del CAIGG. El diseño de las etapas del Programa Marco Básico del SAI tiene una lógica que retroalimenta y fortalece su funcionamiento. La etapa 1 asegura la existencia y el funcionamiento de la Unidad de Auditoría Interna (UAI). En la etapa 2 se realiza un diagnóstico con fundamento en una Matriz de Riesgos de los procesos para elaborar el Plan Anual de Auditoría del próximo ejercicio fiscal. Por su parte, el control sobre la ejecución del Plan Anual de Auditoría del presente ejercicio se realiza en la etapa 3, mientras que en la etapa 4 se realiza el monitoreo de los avances del Programa de Seguimiento de las recomendaciones de las auditorías del año anterior.

El Programa Marco Avanzado 2007 está compuesto por las 4 etapas correspondientes a la certificación bajo normas ISO 9001:2000 de los procedimientos de auditoría. Incluye, al igual que para el resto de los sistemas del PMG que se encuentran en esta etapa, las actividades de modificación de los procesos que presentan no conformidades, el proceso de certificación y las actividades de mantenimiento de los 2 años restantes de validez de Un punto a destacar es que los Servicios que se encuentran en el Programa Marco Avanzado no deben enviar al CAIGG la totalidad de los requisitos técnicos del Programa Marco Básico. Solo deben elevar un número limitado de ellos, 10 requisitos en total, y el resto deben elaborarlos y mantenerlos como antecedentes internos. De esta forma, se simplifica el proceso de cumplimiento de las primeras 4 etapas del SAI. Situación similar ocurre con el resto de los sistemas que conforman el Programa Marco Avanzado. Esta situación es una fortaleza del diseño del programa.

Evolución. al interior del SAI no se presentan modificaciones sustantivas en el período 2001-2006 en la estructura de las 4 etapas del Programa Marco Básico. Las 4 etapas se mantuvieron prácticamente estables en el período 2001-2006. Solamente en la etapa 4 se incorpora en el año 2003, un requisito destinado a mantener el nivel de desarrollo del SAI en el punto alcanzado. Sin embargo es necesario remarcar una modificación relevante en su funcionamiento interno. En el año 2005, se incorpora el concepto de Mapa de Riesgo de los procesos para la elaboración del Plan Anual de Auditoría. Este generó un salto de calidad relevante en la priorización, realización y seguimiento de las auditorías. En la actualidad el CAIGG estima que la mayoría de las auditorías se realizan de acuerdo al mapa de riesgo⁴⁹.

En el 2007 se incorporan una serie de modificaciones al Programa Marco Básico. En la etapa 1 se incluye como requisito el nombramiento formal del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna. En la etapa 2 se elimina la elaboración del Plan General para 3 años y se incluye en el Plan Anual la realización de al menos 3 auditorías de carácter preventivo, que anteriormente se encontraba en la etapa 3. Por su parte, en la etapa 3 se incluye en la ejecución del Plan Anual las auditorías gubernamentales, ministeriales e institucionales, solicitando informes ejecutivos mensuales y un informe anual con el análisis y el resultado de su ejecución.

Con respecto al Programa Marco Avanzado, sus primeras dos etapas, etapa 5 y etapa 6, son incorporadas al SAI en el año 2005, para iniciar el proceso de certificación bajo normas ISO 9001:2000. Básicamente las etapas 5 y 6 se refieren al proceso de certificación de los procesos de auditorías, y sus requisitos se mantienen prácticamente constantes en el periodo 2005-2007. En el 2007 también se incorporan las etapas 7 y 8 para las actividades de mantenimiento de la certificación.

- Actores Participantes

En el SAI participa en forma directa el CAIGG y en forma indirecta la Contraloría General de la República (CGR). El CAIGG es el responsable del diseño de todas las etapas del SAI y funciona como Red de Expertos. Para desarrollar las tareas inherentes a la Red de Expertos, es decir la evaluación de los PMG del SAI de cada Servicio, los 10 sectorialistas que conforman el CAIGG forman 4 comisiones para el Programa Marco Básico y 2 comisiones para el Programa Marco Avanzado⁵⁰.

Por su parte, la CGR participa de manera indirecta por dos vías, En primer lugar, los auditores internos tienen una dependencia técnica de esta entidad, aunque su función está más orientada al cumplimiento de aspectos normativos. Por otra parte, la CGR es usuaria de todos los informes de auditoría realizados por las UAI de cada Servicio. De esta

⁴⁹ De acuerdo a entrevista realizada con miembros del CAIGG en la Misión realizada entre el 9 y 13 de Julio de 2007.

⁵⁰ De acuerdo a entrevista realizada con miembros del CAIGG en la Misión realizada entre el 9 y 13 de Julio de 2007.

forma, los resultados de las acciones previstas en el PMG del SAI benefician el funcionamiento de la CGR al dotarla de información relevante y oportuna.

Sistema de Gestión Territorial Integrada

En el **Sistema de Gestión Territorial** el organismo encargado de su diseño y validación es la SUBDERE. El Sistema consta de cuatro etapas en su Marco Básico y no está previsto que el mismo pase al Marco Avanzado.

El Sistema ha experimentado dos grandes etapas desde su inclusión en el PMG el 2003, las cuales afectan principalmente a su diseño.

Periodo 2003-2006: se caracteriza por la instalación del sistema en los servicios públicos. Tal como fueron diseñadas las etapas y Requisitos Técnicos (RT) han resultado útiles para promover en los servicios públicos un enfoque de gestión que privilegia la perspectiva territorial. Sin embargo, al ser el principal producto del sistema un documento (medio de verificación), el acento está en la producción de un informe más que en el proceso dirigido a que efectivamente los RT permitan contribuir a mejorar el Buen Gobierno y la satisfacción de las necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios. Se entiende por Buen Gobierno una mayor integración entre los servicios públicos y mayor equidad territorial en las provisión de sus productos, bienes y servicios. La mayor equidad se logra a través de la adecuación de la definición, modos de acceso y provisión de sus productos a la realidad regional y la integración a través de una mayor complementariedad de sus productos, bienes y servicios con los otros servicios afines, de modo de presentar una oferta integrada de productos y servicios en las regiones⁵¹.

En el periodo que comienza en el 2007 se introducen significativas innovaciones que afectan las etapas y los RT, las cuales tienen por objeto⁵² impulsar el sistema de gestión territorial como una estrategia de mejoramiento de la gestión en el territorio y los que Gobiernos Regionales sean un agente en:

- La promoción de innovaciones a los productos estratégicos de los servicios en el territorio.
- La articulación de la complementariedad de productos y servicios en el territorio.

En primer lugar, cambia el nombre del sistema a “*Gestión Territorial*”, eliminando la palabra “Integrada”. En la etapa 1 se agrega un objetivo referido al diagnóstico de los sistemas de información para el registro de información por región y se simplifican los contenidos de la etapa. (a) **las causales para aplicar Perspectiva Territorial (PT) se agrupan según** (i) Características de los productos y modo de acceso a ellos. Para ello se pide examinar procesos para identificar posibles mejoras de gestión; (ii) Productos en los cuales puede haber mayor complementariedad de oferta entre productos estratégicos propios y de otros servicios; (iii) Mayor equidad en la distribución territorial de

⁵¹ Documento de Requisitos Técnicos 2007. Páginas WEB de Subdere y DIPRES.

⁵² Jornada de Capacitación Gobiernos Regionales Pmg-Gt 2007. Orientaciones para la Aplicación del Sistema de Gestión Territorial 2007. Presentación Abril 2007. Unidad PMG Gestión Territorial-SUBDERE

productos. Para ello se solicita examinar áreas no atendidas o con bajo porcentaje de clientes/usuarios. (b) **Se pide identificar “medidas necesarias” acompañando mejoras, como (i)** Facultades antes no delegadas a jefes regionales o territoriales; (ii) Incrementar la participación al formular el plan anual: estructurar demandas de los territorios y adecuar oferta pública como respuesta a cada uno, (iii) Órganos fortalecidos de coordinación sectorial y territorial para tener una estrategia compartida de desarrollo junto con metas, programas y presupuestos institucionales concordantes con ella. (c) **Sistemas de información con capacidad para proveer datos de (i)** Oferta de productos estratégicos institucionales en cada región (ii) Localización y características de los usuarios y (iii) Gasto anual programado o inversiones incluidas en el PROPIR. (d) **Identificación de la información pertinente que se provee a los Gobiernos Regionales.**

Innovaciones importantes de la Etapa 2. Se precisan y simplifican los contenidos de la etapa y se incorporan requisitos para elaborar el Plan de los Sistemas de Información que registran la información por regiones. Así, si bien el informe del Plan GT y Programa Anual mantienen su estructura, se incorporan mejoras en gestión hacia las metas estratégicas del sector, más complementariedad y mejor distribución de productos para reducir inequidades. Asimismo, los sistemas de información deben ser capaces de proveer informes a GOREs de la oferta institucional de productos, clientes atendidos, su localización y del gasto anual asociado a productos; Finalmente, se pide identificar y realizar mejoras concentrando la atención en el más relevante órgano de coordinación y complementariedad para cumplir objetivos estratégicos institucionales. En la etapa 3 se precisa el contenido del Programa de Seguimiento

Nuevas orientaciones para la etapa 4 de evaluación.

Tal como se señala previamente, los objetivos y requisitos técnicos 2007 le dan mayor relieve al requisito de complementariedad, a través del cual se busca potenciar la coordinación y colaboración interinstitucional definiendo acciones en un territorio entre dos o más servicios que refuercen la solución de un problema común y potencien los medios y recursos para solucionarlo. Para ello, en las etapas 1, 2 y 3 se incorporan elementos para diagnosticar la complementariedad de productos y servicios en el territorio con los servicios afines y diseñar un programa de trabajo específico para cumplir dicho requisito. En base a lo anterior el ejercicio de evaluación 2007 se concentrará en evaluar el diseño e implementación de este requisito con vistas a perfeccionar el programa de trabajo 2008 y sentar las bases de un plan de mayor envergadura sobre esta materia

La etapa 4 comprende 2 objetivos principales: (i) La evaluación del plan que incorpora perspectiva territorial a los productos estratégicos, (ii) La evaluación del sistema de información. Durante el 2007 la evaluación se referirá a examinar el diseño e implementación (aún parcial en la mayoría de los casos) de este requisito con vistas a proponer recomendaciones para el año 2008.

3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL AREA

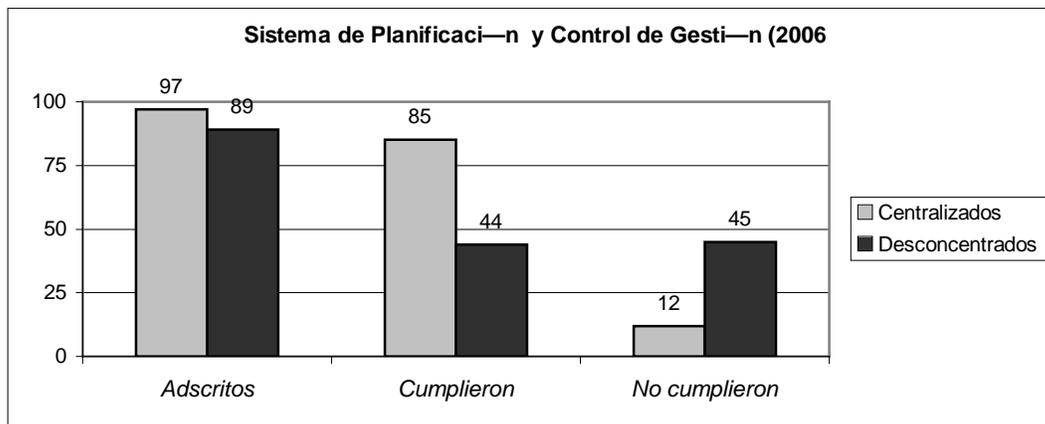
Para la presentación de resultados en cuanto a cumplimiento (consolidados los 3 sistemas que integran el área) en el Área de Planificación/ Control de Gestión Territorial Integrada se utiliza un estudio de **Estadística Descriptiva** elaborado por el equipo evaluador que pone en relación el cumplimiento del Área con tres características de los servicios: tamaño, concentración/desconcentración y presupuesto (ver Anexo para más detalles). De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa una relación positiva entre tamaño del servicio y cumplimiento para el 2006. Los servicios con menos de 349 personas tienden a disminuir su cumplimiento pero a medida que aumenta el número de personas – dotación- hay mayor cumplimiento del área. Cuando se estudia la relación con la variable concentración o desconcentración de los servicios, se observa que servicios desconcentrados tienden a disminuir su cumplimiento. Esta relación es marcada siendo el promedio de cumplimiento de los servicios centralizados del 90% y de los desconcentrados 75%. Finalmente, y de acuerdo al mencionado análisis, el presupuesto de los servicios influye sobre el cumplimiento del Área en el 2006 ya que se observa que servicios con menor presupuesto tienen menor cumplimiento. Si bien la relación no es muy determinante si es más marcada si se compara con otras áreas.

Seguidamente, vamos a presentar una evaluación del área, corroborando el nivel de cumplimiento de las siguientes hipótesis (i) ***Nivel de Integración institucional de los sistemas***, es decir, si la instalación de los sistemas ha afectado de manera general y permanente el funcionamiento del proceso en cuestión en los servicios públicos. Desde un punto de vista de Integración Vertical haremos referencia a la relación entre los sistemas y la estructura gerencial del SP, en particular al nivel de apropiación e impacto que dichas herramientas tienen a la hora de tomar decisiones. Se analizará también la Integración Horizontal que hace referencia a la eficiencia y la manera como se crean sinergias, se evita duplicación de funciones y se logra cooperación. En el caso de Gestión Territorial se analiza, además, si el sistema ha permitido posicionar el tema regional en la agenda de las entidades públicas prestadoras de servicios; (ii) ***Uso y Calidad de la Información***, o hasta qué punto la instalación de los sistemas impacta la calidad de la gestión mediante la producción y utilización de información confiable, creíble y utilizable. Es decir, los decisores – equipo directivo en los servicios- poseen información útil que antes no poseían que les permite determinar nuevos cursos de acción.

El análisis se presentará de forma individualizada para los 3 sistemas que integran el área.

Sistema de Planificación/Control de Gestión

En cuanto al cumplimiento del Sistema, tenemos que para el año 2006, de 97 servicios del nivel centralizado adscritos 85 cumplieron el sistema. De los 89 servicios públicos del nivel desconcentrado adscritos, solamente 44 cumplieron con el sistema.



Seguidamente, presentamos para el sistema los resultados del análisis de estadística descriptiva mencionado previamente⁵³, que presenta resultados de acuerdo a tres características de los servicios seleccionadas: tamaño, concentración/desconcentración y presupuesto. Cuando la variable es *tamaño*, hasta las 106 personas (Dotación) no hay un cumplimiento muy estable del sistema pero la tendencia al cumplimiento aumenta de forma determinante sobre todo cuando el tamaño del servicio es mayor a 693 personas. Cuando se analizan los servicios de acuerdo a si son *concentrados o desconcentrados*, existe una clara relación positiva entre el cumplimiento del sistema y la concentración o desconcentración del servicio. La mayoría de los servicios concentrados tienen un cumplimiento más estable y exitoso. Los servicios desconcentrados varían entre el cumplimiento e incumplimiento. Finalmente, cuando la variable es *presupuesto* del servicio, se observa que este factor no influye de manera muy marcada sobre el cumplimiento del Sistema para el 2006⁵⁴.

En cuanto al *Nivel de Integración institucional* del sistema de Planificación/Control, presentaremos los resultados de entrevistas, encuesta y grupos focales. Tal como fue mencionado en la descripción del sistema y en el análisis de su diseño, el objetivo del sistema es que el servicio cuente con un sistema de información para la gestión, SIG. Para ello se impulsa el uso de “definiciones estratégicas y de indicadores de desempeño”. La información recabada sobre las definiciones estratégicas establece que el proceso de establecimiento de las mismas es un ejercicio de utilidad para el servicio, cuando el mismo no es inercial y las definiciones resultantes reflejan los ejes centrales del desempeño de la institución. Esto varía de servicio en servicio pero el sistema resulta especialmente relevante cuando el servicio tiene poco desarrollo ya que genera un proceso de aprendizaje interno.

Ahora bien ¿cuál es el **grado de apropiación del sistema y relevancia del SIG** y para la toma de decisiones? El 89% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de

⁵³ Anexo que estudió la diferencia de cumplimiento del sistema en relación a las siguientes características: Tamaño, Concentración y Presupuesto

⁵⁴ Se muestra una leve tendencia, en virtud de la cual a medida que aumenta el presupuesto (Aporte Fiscal) el cumplimiento aumenta, pero no se puede concluir que hay una relación determinante. Sin embargo, se observa que a partir de los 38,210,583 M\$ todos los servicios con mayor presupuesto cumplen

acuerdo con que su institución cuenta con un Sistema de Información para la Gestión, SIG, en pleno funcionamiento y el 87% de los funcionarios que respondieron están de acuerdo con que su institución presenta indicadores de desempeño del SIG que miden aspectos relevantes de la gestión del Servicio para la formulación de la Ley de Presupuestos para el año siguiente. En general, los sistemas del PMG están más desarrollados que antes del 2000 y han contribuido a dar un impulso y mayor relevancia al desarrollo de las áreas de gestión del servicio.

En cuanto a la **Integración Horizontal** si bien entre los logros adicionales alcanzados gracias al PMG más frecuentemente mencionados en la encuesta se señala una mayor coordinación entre áreas y sistemas al interior de los servicios, ésta no es tan generalizada ni va tan rápido cuando se trata de intercambiar información o que se produzca cooperación entre servicios públicos. Entre los beneficios concretos, a nivel de encargados ministeriales y encargados de área, está poder enfrentar desafíos, problemáticas y la paulatina creación de un lenguaje común. El ámbito donde se produce esta relación es el de los talleres y capacitaciones que organizan las redes de expertos de forma periódica.

Por otra parte, a nivel de las entrevistas se señala que el sistema aún teniendo el potencial de apoyar el desarrollo de otros sistemas, creando sinergias entre sistemas en las instituciones, no produce el resultado de una mejora de la calidad de la planificación. Por ejemplo, tiene el espacio para apoyar el Sistema de Gestión Territorial, pero su diseño no impulsa la difusión y coordinación de políticas sectoriales y el alineamiento de programas institucionales, objetivo de una gestión territorial integrada.

En lo que se refiere al *Uso y Calidad de la Información que provee el Sistema*, cuando se pregunta en la Encuesta si *los sistemas del PMG han aportado información relevante para la toma de decisiones*, una mayoría de los participantes están de acuerdo (55%) o muy de acuerdo (12%) en que el PMG ha aportado información relevante para la toma de decisiones. Sin embargo, el porcentaje de indiferencia (18%) y de funcionarios en desacuerdo (15%) es considerable. Respecto del Sistema de Planificación/Control de Gestión, el 66% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con que en su institución la información generada por el Sistema de Información de Gestión, SIG, se usa en el proceso institucional de toma de decisiones. Un 18% es indiferente y 16% está en desacuerdo.

Asimismo, el 79% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con que el sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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. Este resultado es algo menor cuando son los jefes de servicio quienes responden a la pregunta, bajando el porcentaje a un 72% que considera que el sistema ha contribuido al diseño e implementación de procesos de planificación y sistemas de información que apoyan la toma de decisiones gerenciales. Sin embargo, los resultados de los grupos focales, no presentan un panorama positivo respecto a la utilidad/relevancia de la información que proveen los indicadores de desempeño para los

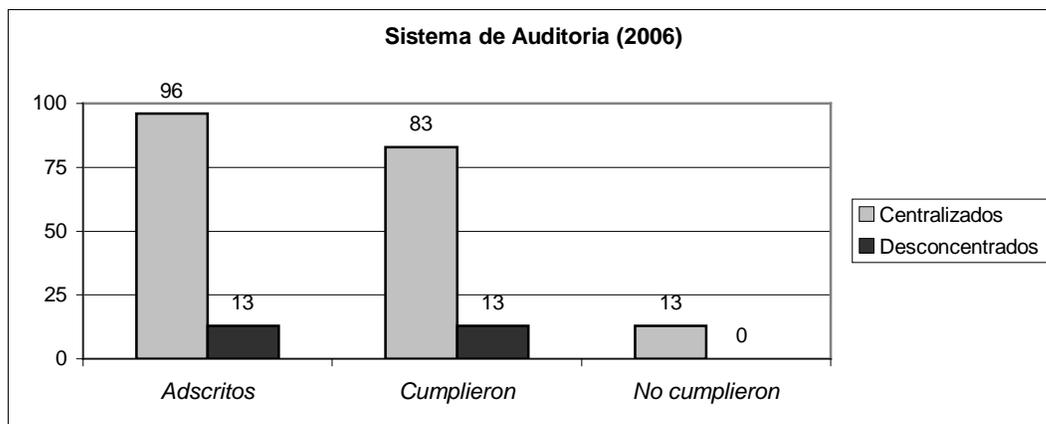
servicios. Se señala que los indicadores solicitados por la DIPRES a veces no son los indicadores que el Servicio necesita para la gestión sino que sirven a terceros, los mismos no son establecidos por las áreas centrales del Servicio – sólo consideran sistemas de soporte-. En consecuencia al no tener relación con los productos estratégicos convierten al sistema en un instrumento muy formal.

Entre los **funcionarios que no están directamente relacionados con el PMG**, solo conocen los Indicadores de Desempeño. En partes esta situación es una buena señal, ya que significa que el sistema de Planificación del PMG esta en funcionamiento dentro de los Servicios. No obstante, la calificación de la información que proveen los indicadores de desempeño es definitivamente negativa y se expresa de manera mayoritaria que los mismos son una herramienta de carácter formal, no consideran la gestión, no se analizan en profundidad.

Un aspecto positivo de la implantación de este sistema recurrentemente mencionado, tanto por parte de los entrevistados como en la encuesta, es que ha permitido ir progresivamente cambiando la cultura organizacional hacia la medición de la gestión (independientemente de que los indicadores sean o no los más relevantes), y poder contar con estadísticas y medición del desempeño de la institución.

Sistema de Auditoría Interna

Para el 2006 de los 96 servicios centralizados adscritos al PMG, un 88% cumplió el sistema de auditoria y en cuanto a los 13 servicios descentralizados, hubo un 100% de cumplimiento del sistema. Es importante tener en cuenta para evaluar el total cumplimiento de los servicios descentralizados, que en el caso de los Gobiernos Regionales, la Auditoria Interna tiene una modificación en función de la cual éstos sólo presentan planes de auditoría para los objetivos Gubernamentales e Institucionales, no incluyendo la auditoría Ministerial. En el caso de las Gobernaciones, el sistema está excluido ya que el Departamento de Control de la Subsecretaría es responsable de la Función de Auditoría Interna.



En lo que se refiere al **nivel de integración institucional** del sistema los resultados de la encuesta arrojan que una importante mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoría (98%) está de acuerdo con que la institución elabora un Plan Anual de Auditoría Interna con base en la Matriz de Riesgo; sólo un 1.79% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestó ser indiferente.

Asimismo, la mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoría (98%) está de acuerdo con que la institución ejecuta todas las actividades del Plan Anual de Auditoría Interna; Esta percepción es corroborada cuando un (91%) de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoría se expresan de acuerdo con que la institución elabora un Plan Anual de Auditoría Interna en base a la Matriz de Riesgo; sólo un 7% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestaron ser indiferentes, una pequeña proporción de encuestados está en desacuerdo (2%).

Cuando se indaga un poco más a fondo sobre la contribución del sistema al apoyo de la gestión en esta área, el porcentaje de funcionarios que se manifiestan de acuerdo baja un poco hasta el 86% que responde estar de acuerdo con que el Sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión. Un 9% es indiferente y el resto (5%) está en desacuerdo. El 88% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con que la institución incorpora las recomendaciones que surgen de las auditorías internas realizadas. Un 11% responde que las recomendaciones sólo son incorporadas en algunos casos. Cuando esta pregunta es respondida por los jefes de servicio, el 95% de estos funcionarios está de acuerdo con que en la institución se corrigen los hallazgos de las auditorías internas realizadas. Un 5% es indiferente.

Sin embargo, en cuanto a la contribución del sistema a la gestión del servicio, mediante el desarrollo de auditorías de carácter periódico y estratégico, el porcentaje de acuerdo entre los jefes de servicio baja considerablemente hasta un 74% que se muestran de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión., bajando este porcentaje aún más en el caso de los encargados ministeriales y del PMG en el servicio. En estos casos, el 71% de los funcionarios está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión. Un 7% es indiferente y 16% está en desacuerdo.

En cuanto al Marco Avanzado y el SAI para el año 2007, hay un alto número de Servicios incorporados al mismo, encontrándose mayor número de servicios en el Programa Marco Avanzado (59) que en el Programa Marco Básico (50).

Esto se debe a que el SAI generó mediante su Programa Marco Básico un fuerte proceso de institucionalización de las Unidades de Auditoría Interna, a través de la generación de competencias teóricas y prácticas en forma intensiva y la introducción de herramientas de

gestión modernas, como el mapa de riesgo de los procesos. Esto permitió un rápido proceso de adopción del Programa Marco Avanzado en el SAI.

Sistema de Gestión Territorial

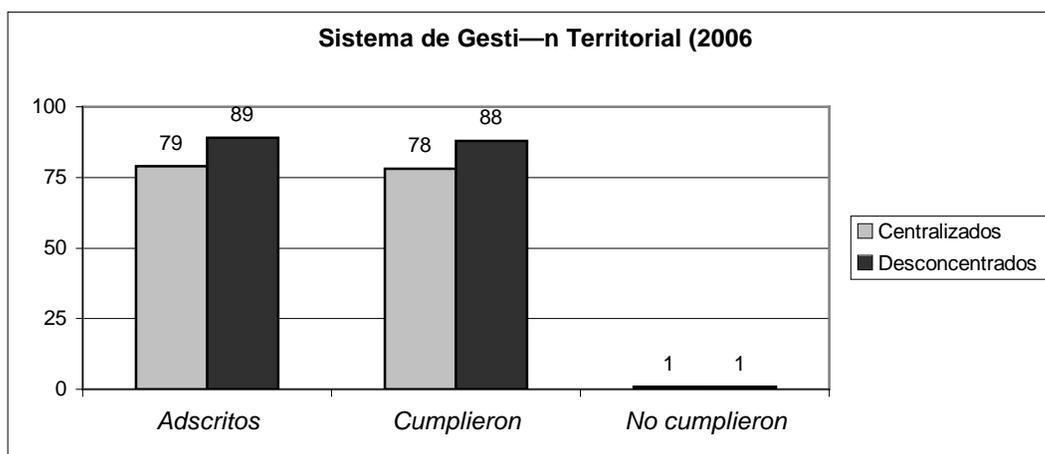
Este sistema se enmarca en una política – de descentralización – lo cual le introduce implicaciones y complejidades distintas a las que presentan otros sistemas cuyo foco central es la mejora de procesos de apoyo administrativo y gerencial. Este elemento diferenciador se expresa en la configuración del objetivo del sistema: la incorporación de la perspectiva territorial en los productos, bienes y servicios que entregan los servicios públicos, a través de la instalación de procesos integrados de trabajo que produzcan mejores respuestas a las preferencias y necesidades regionales. Por lo tanto, lo que se espera es que los servicios públicos operen territorialmente y que promuevan e incorporen las necesidades regionales y sus soluciones en la entrega de sus productos.

Se pueden distinguir dos elementos en el objetivo mencionado previamente. Por un lado, la incorporación de la perspectiva territorial en los productos, bienes y servicios que entregan los servicios públicos, principalmente a nivel de los servicios sectoriales. La lógica que subyace a este aspecto del objetivo son los resultados que se obtienen como consecuencia de la acción del agente⁵⁵ (básicamente servicios públicos desconcentrados). Por otra parte, en lo relativo a la instalación de procesos integrados de trabajo, los cuales, producto de esta integración, deben ser capaces de producir mejores resultados en la entrega de respuestas más acordes con las necesidades locales, la lógica que subyace es cómo garantizar que con el Sistema de GTI se consiga un mejor gobierno en términos de eficacia y eficiencia en la entrega de sus servicios.

Dependiendo de la lógica que domina en cada uno de los elementos del objetivo de la GT se obtienen resultados diferenciados de su aplicación, particularmente cuando se contrastan con el nivel de integración institucional y el uso y calidad de información que el mismo provee.

En primer lugar tenemos que, a nivel de cumplimiento para el 2006, el mismo es cercano al 100% tanto para los servicios públicos centralizados como para los desconcentrados. De los 79 servicios centralizados adscritos al Sistema, 78 cumplieron en el mismo. Encuanto a los desconcentrados, de los 89 adscritos, 88 cumplieron con el sistema.

⁵⁵ Como toda organización, el sector público está caracterizado por un conjunto de relaciones de tipo “principal agente”. El principal, según el lenguaje de la teoría económica, es aquel que es responsable de la definición de las misiones. La actividad del sector público implica fundamentalmente que un agente dependa de varios principales a causa de las externalidades asociadas a su producción. Así, por ejemplo, las empresas públicas deben responder ante el ministerio respectivo pero también al ministerio de finanzas. Este punto es esencial para los servicios que se prestan directamente a la población y en los que los ciudadanos intervienen directamente como consumidores.



A nivel de integración institucional, la Encuesta señala que el 70% de los funcionarios que la respondieron está de acuerdo con que el sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial⁵⁶. Un 20% es indiferente y 10% está en desacuerdo. Asimismo, surge de la entrevistas la opinión de que entre los logros de este sistema está el que constituye un instrumento que ayuda a sistematizar el trabajo del servicio en el territorio y contribuye a ordenar la información. Hay un mejor conocimiento de las demandas diferenciadas de las regiones. Sin embargo, esto no se expresa en una mejor gobernabilidad a nivel regional, como señalamos seguidamente. Este porcentaje es un poco mayor entre los Jefes de servicio, que en un 74% respondieron estar de acuerdo con que el sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial. Sin embargo, es sensiblemente menor entre los encargados ministeriales del PMG: solamente un 62% de estos funcionarios está de acuerdo con la afirmación previa. Un 18% es indiferente y 19% está en desacuerdo.

En el aspecto del buen gobierno, evaluado como (i) mejores resultados a nivel de integración, coordinación y cooperación entre servicios públicos del nivel central y del nivel desconcentrado en su accionar en el territorio, (ii) prestación de servicios más eficientes y acordes con las demandas regionales, en consecuencia, un cambio en la implementación de política públicas en el territorio, no se ha avanzado según lo esperado. La mayor parte de los entrevistados, expresan que la coordinación es aún extremadamente formal y en la práctica, las metas y compromisos se definen a nivel sectorial y se califican nacionalmente. La existencia y cumplimiento instancias de

⁵⁶ Esto consiste en (i) Incorporar variables territoriales en el diseño y en los procesos de gestión de los productos, (ii) Incorporar mayor equidad territorial en la distribución y acceso de los productos en el territorio, (iii) Incorporar en la provisión de los productos una mayor complementariedad territorial entre los servicios, de modo de optimizar la integración en el financiamiento, la prestación de servicios y la información en el territorio. www.subdere.cl

coordinación como los Gabinetes Regionales Ampliados, los PROPIRS y ARIS constituyen un avance, pero no son instrumentos que por si solos pueden garantizar que la oferta pública a nivel regional sea eficiente, coherente y recoja las prioridades locales. El problema es estructural puesto que resulta muy complejo solicitar este tipo de metas a organismos que no tienen la autoridad administrativa ni política (caso de Intendencias y Gobernaciones) para ejecutarlas en su totalidad.

En cuanto al uso y calidad de la información que se genera al partir del sistema de GTI, los entrevistados están de acuerdo en que el mismo ha impulsado el desarrollo de sistemas de información, lo cual ha producido una mejora en la información pertinente que se genera al interior de las instituciones. Esto redundará en una mejora de las capacidades institucionales de diagnóstico, pero dista aún de ser suficiente para apoyar las actividades de planificación territorial.

En cuanto al Marco Avanzado, no se contempla que el sistema de gestión territorial pase al mismo, ello por su diferente naturaleza respecto a los demás sistemas. No se proyecta la aplicación de ISO 9001:2000 en el futuro por inconveniente para este sistema.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones. El área agrupa tres sistemas, dos de los cuales – Planificación / Control de Gestión y Auditoría Interna –responden a una misma lógica de mejora de procedimientos de apoyo a la gestión básicos para el buen funcionamiento de los servicios públicos. Sin embargo, el sistema de Gestión Territorial, que responde en parte a esta lógica, no se integra de manera fácil en la estructura del área y ni en la lógica mayoritaria del PMG.

En este sentido, se recomienda una reevaluación política y técnica de la conveniencia de abordar los objetivos buscados a través de este sistema en el marco del PMG y, eventualmente considerar que este sistema pudiese salir del PMG. Si el sistema saliese del PMG, se tendrían que considerar otros esquemas de mejora y evaluación del desempeño a nivel regional. Si el sistema permaneciese en el PMG se recomienda, tal como propone la red de expertos, avanzar en la mejora adoptando medidas hacia acreditar mejora continua con modelo de gestión de calidad orientada a excelencia en el Marco Avanzado.

El sistema de Planificación/Control de Gestión está actualmente autolimitado en cuanto a su alcance respecto a homogenizar y concatenar los diversos instrumentos de planificación que se desarrollan en ministerios y servicios públicos⁵⁷, para obtener políticas públicas más efectivas. Un diseño del sistema más orientado a facilitar y promover la coordinación, intra e intersectorial así como a nivel de políticas, programas y actividades de los diferentes actores en el ámbito regional sería de gran ayuda para la eficiencia global de las políticas públicas.

⁵⁷ Programas sectoriales e institucionales, planes de inversión, estrategias sectoriales y regionales de desarrollo, concordancia con programas presupuestarios, entre otros.

El uso de la información que se deriva de la puesta en marcha del sistema en el proceso de toma de decisiones es una condición necesaria para que los servicios avancen en la apropiación de este instrumento.

Existe evidencia de que en muchos servicios públicos el SIG instalado, no es el instrumento que apoya la gestión del Servicio sino que está más orientado a proveer información de utilidad para DIPRES. En concordancia con lo señalado previamente, muchos servicios reportan que los indicadores solicitados por la DIPRES no son los indicadores que el Servicio necesita para la gestión, no son establecidos por las áreas centrales del Servicio - solo considera sistemas de soporte-, y al no tener relación con los productos estratégicos convierten al sistema en un instrumento muy formal. En consecuencia, la evaluación a este respecto apunta a un uso limitado de dicha información como una carencia importante en la mayoría de los servicios. Sin embargo, esta conclusión es preliminar pues sería recomendable llevar a cabo una evaluación más exhaustiva del funcionamiento del SIG en los Servicios Públicos y de su interrelación con la consecución de los objetivos de gestión específicos de los Servicios. En caso de confirmarse esta tendencia, es necesario crear mecanismos para incentivar a los servicios a utilizar dicha información de manera sistemática. Cambios en los requisitos técnicos en lo referido al uso de la información así como cambios en los medios de verificación que permiten medir el progreso en este ámbito son especialmente importantes.

5. REFERENCIAS

DIPRES. 2006 y 2007. Documentos Técnicos del PMG. www.dipres.cl

Estudio Evaluación Externa de la Aplicación del Sistema de Gestión Territorial del Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública, PMG-GTI. Informe Final. Petquinta S. A. Consultora Técnica. Junio 2007. Santiago-Chile

Guzmán, Marcela. Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados. La Experiencia Chilena.. DIPRES. 2005. http://.dipres.cl/control_gestión

Ministerio de Administraciones Públicas de España. Informe Comisión para el Estudio y Creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de la Políticas Públicas. 4 Octubre de 2004. Madrid.

Modernising Government: The Way Forward. OCDE. 2006.

V: Evaluación del Área de Recursos Humanos

Autor: Jeffrey Jame Rinne

1. Descripción del Área y sus Sistemas

1.1 Objetivos

El objetivo de este Área del PMG es “contar con una función de recursos humanos mejorada, desarrollada y potenciada en materia de capacitación, ambientes laborales y mecanismos de evaluación de desempeño.”⁵⁸ El Área debe contribuir, así, a aumentar la calidad y eficiencia de los funcionarios públicos y, consecuentemente, a mejorar la prestación de servicios públicos por el estado—aún si no se puede cuantificar con detalle la contribución de los recursos humanos mejorados sobre la calidad de servicios públicos.

Para lograr el objetivo del Área, se establecieron tres sistemas PMG correspondientes: i) Capacitación, ii) Evaluación de Desempeño, y iii) Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo. Los tres son aplicables, en principio, a todas las instituciones del sector público.

1.1.1 Sistema de Capacitación

La Ley del Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834) define la capacitación como “el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias”⁵⁹. El propósito del Sistema es buscar de optimizar los recursos que el Estado invierte en esta materia, orientando las actividades hacia la capacitación pertinente, desarrollando competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de la operación de la institución.

1.1.2 Sistema de Evaluación de Desempeño

El Sistema intenta estimular la aplicación de reglas y procesos de evaluación objetivos, transparentes e informados. El objetivo es fomentar un instrumento de evaluación de desempeño individual que permita a las autoridades de los Servicios tener una buena herramienta que mejore la gestión del conjunto de los funcionarios y que sea un elemento destacado en la promoción y los incentivos.

⁵⁸ Fn: Publication on my office bookshelf.

⁵⁹ Ley N° 18.834; Art. 21 del Ministerio de Hacienda Decreto con Fuerza de Ley N° 29 de 2004. “Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo”. Publicado en el Diario Oficial de 16.03.05.

Los incentivos son, potencialmente, tanto negativos como positivos. La Ley del Estatuto Administrativo (Ley N° 18.834) define las normas, procesos y fechas para la evaluación individual. Dicha ley declara que todos los funcionarios, incluido el personal a contrata, “deben ser calificados anualmente, en alguna de las siguientes listas: Lista No. 1, de Distinción; Lista No. 2, Buena; Lista No. 3, Condicional; Lista No. 4, de eliminación”.⁶⁰ Cualquier funcionario “calificado por resolución ejecutoriada en lista 4 o por dos años consecutivos en lista 3, deberá retirarse del servicio dentro de los 15 días hábiles siguientes al término de la calificación”⁶¹.

1.1.3 Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo

El propósito del Sistema es formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y, en general, una mejora de las condiciones del lugar de trabajo, siempre con participación de los trabajadores. Las actividades de este Sistema deben llevar a una reducción en la Tasa de Accidentalidad y una mejora en la productividad de los empleados.

1.2 Organización de los Sistemas del Área por Etapas

Consistente con el diseño de todos los Sistemas PMG, se divide los objetivos de gestión en distintas etapas de desarrollo. Los tres Sistemas del Área de Recursos Humanos están armados con cuatro etapas en el Programa Marco Básico del PMG, y cuatro etapas adicionales para el Marco Avanzado. La valorización (acreditación) del desarrollo de cada etapa del Marco Básico se realiza a través de una Red de Expertos, interno a la administración del estado pero externo al Servicio. Una vez que un Servicio llegue al Marco Avanzado las exigencias están vinculadas a la certificación en la Norma ISO 9001:2000, y la validación/ certificación está a cargo de organismos especializados en Norma ISO, externos al ejecutivo.

Cada Sistema y etapa del Marco Básico y Avanzado tiene un contenido específico, pero como la Tabla ‘X’ 1 indica, las etapas comparten una lógica transversal.

⁶⁰ Ley N° 18.834; DFL N° 29 de 2004, Art. 33.

⁶¹ Ley N° 18.834; DFL N° 29 de 2004, Art. 50.

Tabla ‘X’1: Contenido Transversal de las Etapas de los Sistemas del Área de Recursos Humanos

Marco Básico	Etapa I	Elaboración de un <i>diagnóstico</i> que analiza la condición del servicio en dicho sistema. Establecer y/o fortalecer el <i>actor responsable</i> por el sistema dentro del servicio.
	Etapa II	Elaboración de un <i>plan y programa de trabajo</i> que incluye un cronograma, metas y responsables de la implementación. Diseminación de dicho Plan.
	Etapa III	<i>Implementación y seguimiento del Plan</i> , analizando la implementación, y proponiendo recomendaciones en forma continúa.
	Etapa IV	<i>Evaluación</i> de los resultados de la implementación e identificación de recomendaciones y para mejora.
Marco Avanzado	Etapa V	<i>Trabajo preparatorio</i> para certificación en ISO 9001:2000
	Etapa VI	<i>Pre-certificación</i> en ISO 9001:2000
	Etapa VII	<i>Certificación oficial</i> en ISO 9001:2000
	Etapa VIII	<i>Mantenimiento</i> de la certificación ISO 9001:2000

1.3 EVOLUCIÓN DE LOS REQUISITOS TÉCNICOS (2001–2006)

Para cada Sistema y etapa se han establecido requisitos técnicos y medios de verificación para corroborar el cumplimiento del compromiso de desarrollo institucional asumido. Este modelo de evaluación, sin embargo, no ha sido estático. Se ha evolucionado desde el año 2001 con miras a perfeccionarse mediante cambios específicos de los requisitos técnicos y medios de verificación. En las tres tablas que siguen, se resumen el contenido de las etapas por Sistema. Los ajustes a los requisitos técnicos se discuten abajo en la sección 3.

**Tabla 'X'2: Requerimientos de Validación de las Etapas del Marco Básico:
Sistema de Capacitación**

Etapa	Actividades/Acciones Requeridas
I	Establecer un Comité Bipartito de Capacitación, con el deber de realizar reuniones bimestrales. El Comité identificará a organismos capacitadores preseleccionados, y preparará un informe sobre la ejecución de las actividades de capacitación en el servicio.
II	Realizar un diagnóstico de competencias demandadas por cada estamento y cargo del Servicio, y un diagnóstico de las competencias de los funcionarios actuales, definiendo a partir de ello las brechas existentes. Priorizar la capacitación necesaria en un Plan Anual de Capacitación para el Servicio. El Comité identificará mecanismos de selección de personas e organismos capacitadores, y preparará un Programa de Trabajo para la ejecución de su Plan Anual. El Plan y Programa de Trabajo tienen que comunicarse a los funcionarios del servicio.
III	Entregar información sobre la ejecución del Plan Anual de Capacitación aprobado, incluyendo una explicación de cualquier desviación que aparezca entre el diseño y la implementación del Plan. Las acciones de capacitación tienen que comunicarse a los funcionarios del Servicio.
IV	El Comité Bipartito de Capacitación: i) presentará un Informe de Evaluación del Plan Anual de Capacitación ejecutado, ii) elaborará un Programa de Seguimiento a las Recomendaciones derivadas del Informe de Evaluación, y iii) difundirá el Informe de Evaluación de Resultados a los funcionarios.

**Tabla 'X'3: Requerimientos de Validación de las Etapas del Marco Básico:
Sistema de Evaluación de Desempeño**

Etapa	Actividades/Acciones Requeridas
I	Establecer la base legal para la evaluación del desempeño individual (Reglamento Especial), y capacitar a evaluadores.
II	Explicitar los criterios de evaluación anual, basados en los factores establecidos en el reglamento especial de calificaciones del Servicio. Se indicará, además, los criterios que se utilizarán para garantizar el cumplimiento de los procedimientos de retroalimentación entre los precalificadores y precalificados.
III	Preparar un Informe Final de Gestión de la Evaluación del Desempeño, aprobado por el Jefe Superior del respectivo servicio, a más tardar el 31 de diciembre. Los informes tendrán que enviar información sobre tres temas: i) la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, ii) los resultados del proceso, y iii) el programa de seguimiento de las recomendaciones. El informe tendrá información cuantitativa de los resultados de las evaluaciones de desempeño (p. ej., número de funcionarios por estamento y lista de calificación, número de funcionarios que apelaron su calificación). Incluirá un análisis cualitativo de los resultados, identificando problemas detectados. El Servicio enumerará recomendaciones recibidas y los compromisos asumidos en relación a las mismas (o providenciar una justificación para aquellas recomendaciones no aceptadas).
IV	Colectar datos sobre el cumplimiento de los plazos del proceso de evaluación (primer informe de desempeño, segundo informe, precalificación y calificación), y el trabajo realizado por la Junta Calificadora. El encargado del Sistema preparará, en adición, un análisis del cumplimiento de los compromisos asumidos en el año anterior.

Tabla 'X'4: Requerimientos de Validación de las Etapas del Marco Básico: Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo

Etapa	Actividades/Acciones Requeridas
I	Disponer del funcionamiento del Comité Paritario de Higiene-Seguridad (CPHS), que realizará al menos una reunión mensual con la participación de representantes titulares de la Dirección del Servicio y de los funcionarios. Elaborará y presentará al Jefe de Servicio al menos un informe de las actividades del Comité Paritario.
II	El Comité Paritario elaborará y presentará al Jefe de Servicio una propuesta de Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, que incluirá un diagnóstico de calidad de los ambientes de trabajo a partir de la opinión emitida por expertos en materia de prevención de riesgos y mejoramiento de ambientes de trabajo (Mutuales de Seguridad). El Plan Anual indicará, también, los mecanismos utilizados para la selección de proyectos específicos de mejoramiento de ambientes a implementarse en el próximo período.
III	Ejecutar el Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo según lo establecido en el Programa de Trabajo. El Comité Paritario elaborará y presentará al Jefe de Servicio un informe de seguimiento respecto a situaciones extraordinarias que se han producido en el período (accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, estos relacionados al Control de la Tasa de Riesgo de Accidentalidad). El Servicio difundirá a los funcionarios los informes.
IV	Elaborar un Informe de Evaluación de Resultados de la programación y ejecución del Plan Anual realizado durante el anterior período; y elaborará un diseño de Programa de Seguimiento a las Recomendaciones derivadas del Informe. El Servicio difundirá el Informe de Evaluación de Resultados a los funcionarios.

1.4 Asignación de Responsabilidades para la Gestión de los Sistemas del Área

La gestión de los Sistemas del PMG depende de actores específicos claves, tanto dentro como fuera de los Servicios. Internamente, el actor con la última responsabilidad por el cumplimiento de los Sistemas PMG es el Jefe del Servicio. Mientras tanto, mucha de la responsabilidad operativa está asignada a un Comité u otro actor institucional específico de cada Sistema. (Estos actores se describen abajo en la discusión de cada Sistema.) La preparación de los informes de validación, y la envía de información a la Red de Expertos para validación está a cargo de un encargado por cada Sistema.

Externo a los Servicios, una Red de Expertos fue creada en la estructura institucional del PMG para apoyar al desarrollo de los Sistemas, prestando asistencia técnica a los Servicios. Al mismo tiempo, la Red de Expertos opera como Organismo Técnico Validador para las cuatro etapas del Marco Básico del PMG. En el caso de los Sistemas del Área de Recursos Humanos, el actor designado como Red de Expertos se ha cambiado desde que se lanzó el PMG hasta la fecha. Mas con una excepción, la Red de Expertos siempre fue un actor externo al Servicio. (La excepción fue del Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, donde la Red de Expertos fue a cargo del Auditor Interno de los Servicios hasta el final del año 2004.) La siguiente tabla resume los actores internos claves y las Redes de Expertos por cada Sistema del Área de Recursos Humanos.

Tabla 'X'5: Actores responsables para los Sistemas del Área de Recursos Humanos

Sistema	Actores internos	Red de Expertos	
		Previo	Actual
Capacitación	Comité Bipartito de Capacitación	2001-2004: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) del Ministerio del Interior; 2005: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), vinculado al Ministerio de Trabajo y Prevención Social, compartida con y la Dirección Nacional del Servicio Civil	Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC)
Evaluación de Desempeño	Unidad de Recursos Humanos; Junta Calificadora	2001-2005: SUBDERE	Dirección Nacional del Servicio Civil
Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Comité Paritario de Higiene-Seguridad (o Comité Voluntario de Higiene-Seguridad)	2001-2004: Auditores Internos de los Servicios	La Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo, de la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO)

1.4.1 Sistema de Capacitación

Los actores internos. El Sistema se desarrolla con la participación de los funcionarios del Servicio en Comités Bipartitos de Capacitación. El Comité prepara una lista inicial de actividades de capacitación, discute el vínculo de estas con la misión institucional del Servicio, y desarrolla un borrador Plan Anual de Capacitación (PAC) ajustado a los recursos disponibles. Entonces, el Comité Bipartito entrega su propuesta al Jefe de Servicio (Director General) en noviembre para su aprobación.

Por regla general, un Comité Bipartito de Capacitación consiste de cuatro personas (con sus respectivos suplentes); pero el número puede variar dependiendo del tamaño de la organización. Los miembros del Comité serán siempre un número par, de manera que se tenga el mismo número de representantes de los funcionarios y del Jefe de Servicio⁶².

El Jefe de Servicio tiene que aprobar el PAC antes del 31 de diciembre cada año. El PAC puede ser ajustado hasta marzo del próximo año. El encargado del Sistema, responsable para la entrega a la Red de Expertos del PAC y los datos y formularios correspondientes

⁶² En el caso de Aeronáutica Civil, por ejemplo, el Comité consta de seis miembros (tres representantes del Jefe de Servicio y tres representantes de los funcionarios), siguiendo la recomendación del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). El DIBAM tiene cuatro personas en su Comité Bipartito de Capacitación, mientras unas Intendencias tienen sólo dos miembros en su Comité Bipartito.

para la validación del Sistema, es típicamente un funcionario del área de administración del Servicio.

La Red de Expertos. Desde el año 2006 la Red de Expertos de este sistema es la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), que fue creado por la Ley del Nuevo Trato Laboral (Ley No. 19.882). La DNSC inicia su funcionamiento en enero de 2004, pero sólo asume responsabilidad plena como Red de Expertos en 2006. Hay una sola persona en el DNSC dedicada exclusivamente al Sistema de Capacitación.

Además de ofrecer asistencia técnica en respuesta a preguntas o pedidos puntuales por parte de los Servicios, la Red verifica los datos enviados por los Servicios para validar el cumplimiento de los requerimientos de las etapas del Sistema. Al final de junio cada año los Servicios tienen que documentar que se han gastado por lo menos 30% sus presupuestos de capacitación; y al final del año que gastaron por lo menos 90% del presupuesto asignado. Los Servicios definen sus propias metas sobre cuantas personas recibirán capacitación por año.

1.4.2 Sistema de Evaluación de Desempeño

Los actores internos. Para llegar a una calificación individual anual, el Jefe directo debe reunir con cada subordinado por lo menos cuatro veces por año. Después de las reuniones del primero y segundo trimestre se produce un informe escrito. El funcionario tiene dos días para registrar su conformidad o disconformidad con estos informes trimestrales. Entonces, con la tercera reunión se da una “precalificación” al funcionario; y el funcionario ofrece sus observaciones por escrito. Todas las precalificaciones de los funcionarios, con las observaciones por escrito, pasan a la Junta Calificadora del Servicio para la calificación oficial.

La Junta Calificadora es formada por cinco miembros: cuatro representantes de la “administración” y un representante elegido por los funcionarios del Servicio. Adicionalmente, existe un representante gremial que tiene voz pero no voto en la Junta Calificadora. (Hay un representante gremial diferente por cada estamento revisado por la Junta Calificadora: directivos, profesionales, técnicos, administrativos, auxiliares.)

Una vez informada de la calificación conferida por la Junta Calificadora, si el funcionario está descontento tiene derecho a un recurso de apelación ante el Jefe Superior del Servicio. Como última instancia el empleado puede apelar su calificación por fuera del Servicio a la Contraloría General.

La Red de Expertos. La Red de Expertos de este sistema está a cargo hoy de la Dirección Nacional del Servicio Civil con una sola persona dedicada tiempo completo al Sistema. Como elemento de asistencia técnica, la Red de Expertos ofrece sugerencias y comentarios con respecto a la preparación de los Reglamentos Especiales por parte de los Servicios; pero no es responsable ni autorizada para validar el contenido de los Reglamentos. De manera similar, la Red de Expertos no valida la calidad de la implementación de los pasos a seguir en el período de evaluación (p. ej., reuniones

trimestrales entre gerentes y evaluados) sino el simple cumplimiento de los mismos en los tiempos requeridos.

1.4.3 Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo

Los actores internos. Cada oficina o lugar de trabajo que tiene 26 o más empleados está obligado por la legislación chilena a formar un Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS)⁶³. El Comité Paritario es responsable cada año por la elaboración y presentación al Jefe del Servicio de una propuesta de Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo. Un Plan Anual tiene que ser aprobado por el Jefe de Servicio antes del 31 de diciembre. Puede ser modificado hasta marzo del año siguiente.

En los Comités Paritarios hay tres empleados nombrados por el Jefe de Servicio y tres funcionarios elegidos por los trabajadores. Son elegidos por dos años y pueden ser reelegidos. Los seis miembros eligen un presidente y secretario del Comité.

El CPHS es un actor interno esencial para el desarrollo del Sistema. Por lo tanto, los lugares de trabajo con menos de 26 empleados deben formar un Comité Voluntario de Higiene y Seguridad (CVHS)⁶⁴. Adicionalmente, debido a las características de algunos servicios—con varias dependencias a lo largo del país—en la práctica no siempre resulta posible para un solo Comité Paritario (o CVHS) hacerse cargo de la implementación del Sistema. (Datos colectados por la Red de Expertos en 2005 revelaron que 74% de los Servicios tenían un Comité Paritario, pero al extremo hubo un Servicio con 49 Comités.) Por eso, otra modificación de los requisitos técnicos del Sistema estableció oficialmente la figura del “Encargado del Sistema”—que puede ser una o más personas—responsable para la confección de la documentación de validación. Entre otras cosas, el Encargado envía a la Red de Expertos información sobre el primer semestre (hasta 30 de junio) certificando las reuniones de los CPHS, y manda un informe antes del 30 de noviembre con los resultados cerrados de las actividades incluidas en su Plan Anual, para entonces preparar el Plan Anual para el nuevo año.

Un Servicio puede organizarse a nivel nacional o regional para validación del Sistema, dependiendo de su distribución territorial. Si el Servicio establece un “Encargado del Sistema”, los Comités Paritarios (o Voluntarios) tienen la calidad de colaboradores del Encargado del Sistema. Al final, el responsable es siempre el Jefe del Servicio.

La Red de Expertos. Desde enero del año 2005 la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (USESAT) de la Superintendencia de Seguridad Social (vinculada al Ministerio de Trabajo y Previsión Social) ejerce las responsabilidades de la Red de Expertos del Sistema⁶⁵. Antes de asumir responsabilidad como Red de Expertos, la Superintendencia

⁶³ Decreto Supremo N° 54 del año 1969 (del Ministerio del Trabajo y Previsión Social).

⁶⁴ Unos Servicios han formado Comités Regionales o Comités vinculados al Comité de otro Servicio. Fue un cambio de los Requisitos Técnicos en 2006 que obligó a Servicios con oficinas de menos de 26 empleados a formar un Comité Voluntario.

⁶⁵ Antes del 2005, la validación fue hecho por los auditores internos de los servicios.

ya era responsable para la fiscalización de las entidades administradoras del Seguro Social de Salud Laboral, incluyendo la interpretación de las leyes de previsión social.

Hoy hay siete personas de la USESAT que trabajan en actividades de la Red, pero sólo una persona dedicada por tiempo completo al tema⁶⁶. En la distribución del trabajo, significa que cada una de las personas de la Red tiene responsabilidad por más de 40 Servicios.

Más allá de sus responsabilidades para validar el cumplimiento de las etapas del Sistema, la Red de Expertos ha ofrecido una serie de seminarios para capacitar a funcionarios responsables por el Sistema en los principios y técnicas de Higiene-Seguridad en los lugares de trabajo. La USESAT organiza estos seminarios anuales en distintas localidades del país—Santiago, Norte y Sur—para facilitar la asistencia de los funcionarios.

2. Resultados de la Evaluación del Área de Recursos Humanos

2.1 Sistema de Capacitación

Algunos elementos centrales de capacitación en el sector público chileno anteceden la creación del PMG. Primero, el reglamento general del empleo público (La Ley del Estatuto Administrativo de 1989) define normas para la capacitación. Segundo, en 1994, años antes de establecer el PMG, el gobierno chileno se formó una Comisión para Modernización de la Administración Pública. Acordó con la Asociación Nacional de Empleados Públicos (ANEF) que cada institución del Estado debe adoptar la meta de destinar a programas de capacitación un valor equivalente a 1% de su masa salarial.

Si bien el Sistema PMG de Capacitación no fue creado de una tabla rasa, existe evidencia clara que la llegada de este Sistema PMG ha tenido un impacto positivo sobre la cantidad y uso de los recursos de capacitación en los Servicios. A partir del año 2001, la identificación de competencias—las competencias ideales para los cargos, y las actuales de los funcionarios—se instala como un aspecto principal en la definición de cursos de capacitación prioritarios para el Servicio. Entrevistas con funcionarios de una muestra de Servicios apoyan esta conclusión. Asimismo revelan que el análisis técnico de competencias no es el único insumo para la definición de cursos de capacitación: los Comités Bipartitos suelen coleccionar sugerencias de los empleados, también. Pero por la influencia del Sistema PMG, un número significativo de Servicios ahora consideran más explícitamente la relación entre los cursos seleccionados para el Plan Anual de Capacitación y las necesidades estratégicas del Servicio.

La identificación de competencias—y las brechas—ha sido un proceso progresivo que todavía está en curso. En el bienio 2004-2005 el análisis de competencias llegó al 2do. nivel jerárquico; en 2006 a los cupos transversales (cargos similares en distintos

⁶⁶ Entrevista con funcionarios de la USESAT.

Servicios, p. ej., “administrador de recursos humanos”) del nivel jerárquico 1 a 4; y en 2007 a los cupos específicos de los niveles 2 a 4.

La metodología de definir “brechas” de competencias para preparar un PAC se diferencia claramente del levantamiento general de información sobre las necesidades de capacitación realizada por SENCE anteriormente. Y el nuevo enfoque representa un cambio fundamental en comparación con el período anterior al PMG cuando la SUBDERE decidió que capacitación fue aprobada o no. Funcionarios entrevistados indican que hay una mayor participación de los empleados en la programación del PAC. Interlocutores del SUBDERE y el DNSC contaron, también, que antes del PMG hubo una rotación alta de personal responsable para capacitación, y sus perfiles profesionales no eran de lo mejores. En los últimos años, según estos interlocutores, la rotación ha disminuido y los perfiles de los encargados se han mejorado.

En relación a los recursos destinados a capacitación, a pesar del acuerdo de 1994 estableciendo la meta de 1% de la masa salarial, el gasto real en capacitación llegó a sólo 0.6% en 2003-2004⁶⁷. Sin embargo, las entrevistas realizadas para este análisis indican que la tendencia es creciente, y varios Servicios ya han llegado al “benchmark” de 1%⁶⁸.

La cuestión que todavía es difícil de contestar es si la nueva gestión de capacitación de los empleados ha tenido un impacto positivo sobre el trabajo cotidiano de los mismos. Hay anécdotas de capacitación ventajosa acompañando un programa de reforma o reestructuración en un Servicio, como un programa de modernización en el Registro Civil. Por otro lado, varios entrevistados comentaron que, bajo la presión de cumplir con la validación del PMG, funcionarios en sus Servicios fueron solicitados al último momento para asistir a cursos que no fueron relevantes para su cargo o formación, sino para cumplir el compromiso de horas/personas capacitadas. Evidentemente, no se puede esperar que estas horas de capacitación llevaran a mejoras en la calidad o eficiencia del trabajo del Servicio.

Al final, no hay mucha evidencia o en favor o en contra de la proposición que la capacitación contribuye significativamente a mejoras en los Servicios. En las etapas del Marco Básico no hay un requerimiento de *medir* si los cursos ofrecidos tuvieron el impacto esperado en el comportamiento de los funcionarios en su trabajo. Los funcionarios llenan una breve evaluación al final de los cursos en que participan; pero no hay una evaluación del *impacto* de la capacitación otorgada. Con la certificación en ISO 9001:2000, que comienza con el Marco Avanzado, sí hay una necesidad de coleccionar información sobre el impacto de los cursos para la retroalimentación del Sistema. Unas semanas o meses después de que un funcionario termine un curso de capacitación, el Servicio sistemáticamente solicitará información del superior inmediato si hay evidencia de alguna mejora en el desempeño o comportamiento del empleado capacitado.

2.2 Sistema de Evaluación de Desempeño

⁶⁷ Entrevista con Hugo Vergara.

⁶⁸ Por ejemplo, Aeronáutica Civil ya gasta un monto equivalente a 1% de su masa salarial en programas de capacitación.

La Ley del Estatuto Administrativo (Ley 18.834), aprobado en el año 1989, establece las normas y fechas regulando las calificaciones de desempeño individual de los funcionarios. También, obliga a los Servicios a desarrollar sus propios Reglamentos Especiales, donde definirán las expectativas y los indicadores para la evaluación de los funcionarios de su Servicio particular. Es mediante el Reglamento Especial que se puede aterrizar la expectativa general de “buen desempeño” en las acciones y comportamientos específicos que demanda la organización para prestar un servicio eficiente y eficaz. Sin embargo, una década después cuando se establece el PMG, menos de la mitad de los servicios ya habían definido sus propios Reglamentos Especiales en conformidad con la ley.⁶⁹

El Sistema de Evaluación de Desempeño ha impulsado la definición y aprobación de dichos Reglamentos Especiales. Con el PMG, cada Servicio validado en la etapa II o arriba del Sistema de Evaluación de Desempeño ha aprobado su Reglamento Especial. Sin embargo, es importante subrayar que el PMG no regula la calidad de los Reglamentos. No mide si los conceptos generales se han aterrizado de una manera clara e astuta. Las entrevistas con los responsables del Sistema en el DNSC indican que hay, de hecho, bastante variación en la calidad de los Reglamentos.

En relación a los procesos del ciclo de evaluación de desempeño individual, los informes enviados al DNSC indican que los Servicios casi siempre cumplen ahora con los plazos; y las entrevistas de los funcionarios señalan lo mismo. Las entrevistas sugieren, también, que los funcionarios (y superiores), por lo general, toman más en serio las reuniones sobre su desempeño.

No obstante de estos avances, no hay ninguna evidencia de mejora en la aplicación del Sistema de Evaluación de Desempeño con respecto a la distribución de las calificaciones, mostrando que el Sistema todavía no diferencia adecuadamente entre la calidad de trabajo individual de los funcionarios. En el período de evaluación 2002-2003, 118 servicios fueron afectados, representando 54.580 funcionarios. De este total evaluado, más de 97% salieron en la Lista 1 (de distinción), con 2.7% en la Lista 2 (buena), 0.06% en la Lista 3 (condicional), y *ninguno* en la Lista 4 (de eliminación).⁷⁰ Además de esto, el 55% del total de los evaluados se encontraron no sólo en la mejor Lista, sino dentro del puntaje máximo posible.⁷¹

2.3 Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo

⁶⁹ Entrevista con Ester Olivas, funcionaria del SUBDERE, antes de la Red de Expertos para el Sistema de Evaluación de Desempeño. Estima que 45% de los departamentos habían hecho su Reglamento Especial.

⁷⁰ “Resultados del Proceso Calificatorio 2002-2003 en la Administración Pública Chilena.” Departamento del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Departamento de Recursos Humanos, Diciembre 2004.

⁷¹ Lista No. 1 es de Distinción. La escala de calificación varía de un servicio a otro, de p. ej. 1 a 7, 1 a 10, o 1 a 100.

El Decreto Supremo N° 54 del año 1969 (del Ministerio del Trabajo y Previsión Social) establece el Reglamento para la constitución y funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (CPHS). Sin embargo, en el año 2001 un gran número de organizaciones del estado chileno, incluyendo lugares de trabajo con 26 o más empleados, no tenían un CPHS operando.⁷² Con razón, una exigencia de la Etapa I de este Sistema es un informe sobre el funcionamiento del CPHS y las principales actividades realizadas por el Comité.

Durante los primeros años del PMG la validación del Sistema fue a cargo del Auditor Interno de los Servicios, en contraste con los demás Sistemas donde la Red de Expertos es un actor/organización externa al Servicio. Cuando la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo (de la SUSESO) asume responsabilidad como Red de Expertos en el año 2005, descubre que 96% de los Servicios se encontraron ya comprometidos con la Etapa IV del Sistema.⁷³

La nueva Red de Expertos, entonces, realizó un Programa de Seguimiento de los compromisos asumidos para el año 2005. Se solicitó de cada Servicio:

- a) Certificado del Auditor Interno del Servicio que acredite las fechas de las reuniones de el/los Comité(s) Paritario(s) realizadas, y el número de asistentes titulares que participaron en cada reunión. (Etapa I)
- b) Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo aprobado por el Jefe de Servicio a más tardar el 31 de diciembre, que contenga los ajustes o modificaciones que se le hayan introducido, aprobados a más tardar el 30 de junio. (Etapa II)
- c) Certificado del Auditor Interno del Servicio que acredite la oportunidad y la forma de comunicación de ese Plan Anual a todos los funcionarios (Etapa II)
- d) Programa de Trabajo para la ejecución del Plan Anual aprobado por el Jefe de Servicio (Etapa II).

Después de analizar la información enviada, el SUSESO descubrió que sólo un 23% de los Servicios cumplieron todos los requisitos establecidos en la Etapa II, sin llegar a considerar los requisitos la Etapa III.⁷⁴ La Red de Expertos también llegó a la conclusión que las “principales actividades desarrolladas por los servicios, en este sistema, tiene [sic] que ver con mejoramiento de los ambientes de trabajo y en una menor proporción con actividades de prevención de riesgos laborales”⁷⁵.

Del año 2005 a 2007 hubo unos avances significativos en el desempeño de los Servicios en este Sistema. Similar al Sistema de Capacitación, hay evidencia de una mejora en los últimos años en el perfil de las personas responsables por la materia. Para prevención de

⁷² Entrevista con _____.

⁷³ De los demás, 2% se encontraron en la Etapa III y 1% en la Etapa II. Fuente: Superintendencia de Seguridad Social, “Diagnóstico Sistema Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo”, 24/10/05.

⁷⁴ Superintendencia de Seguridad Social, “Diagnóstico Sistema Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo”, 24/10/05.

⁷⁵ Ibid.

riesgos, las personas que sirven en el Comité Paritario normalmente no son expertas en el tema. Pero un profesional de la USESAT estima que ahora alrededor de 10% de los encargados tienen título profesional en prevención de riesgo. (Mientras tanto, un 10% de los encargados todavía son “incompetentes,” en la opinión del mismo profesional de la Red de Expertos.)⁷⁶

Revisando el Plan Anual del año 2005 y del 2007 de una muestra de Servicios⁷⁷ revela mejoras indudables entre los dos años en términos del detalle y fundamento técnico del análisis y las prioridades fijadas en los Planes. Los profesionales de la USESAT responsable como Red de Expertos observan que ahora los diagnósticos por parte de los Comités Paritarios suelen incorporar a temas de seguridad ahora y no son dominados por temas del ambiente de trabajo. Además, en las visitas a los Servicios la gente de la USESAT ve que el ambiente es mejor.⁷⁸ En una de las Intendencias visitadas, un funcionario dijo: “Antes se gastaba [para Higiene-Seguridad] cuando una cosa fallaba; pero ahora hay seis personas [del Servicio] buscando para identificar necesidades.” Mientras en el año 2005 menos de un cuarto de los Servicios merecían estar en la Etapa III, dos años después 22 Servicios se preparaban para certificación en ISO, 7 estaban en la Etapa de certificación, y 2 en la Etapa VIII de mantenimiento.

3. Análisis y Explicación de los Resultados del Área de Recursos Humanos del PMG

Según la lógica del diseño del PMG el cumplir con los requisitos técnicos de validación, etapa por etapa, debería producir una mejora concreta en la calidad de gestión. Las exigencias de verificación de las etapas deben tener un vínculo lógico con mejoras esperadas. Esta sección examina los requisitos técnicos de las etapas y sus cambios en el periodo entre el 2001 y el 2007, incluyendo su contribución (o no) a avances en lo alcanzado por los Servicios en los Sistemas del Área de Recursos Humanos.

También examina el rol de las Redes de Expertos en promover mejoras en la capacidad de gestión administrativo de los Servicios. Concluye que hay limitaciones sustanciales en términos del soporte brindado a los encargados de los Sistemas del PMG en los Servicios. Se puede subrayar, sin embargo, que con la designación del DNSC y la USESAT como Redes de Expertos, los actores involucrados ahora son particularmente apropiados desde la visión técnica (en contraste con el período anterior cuando la Red de Higiene-Seguridad fue la responsabilidad de los auditores internos).

3.1 El Sistema de Capacitación

⁷⁶ Entrevista con funcionarios de la USESAT.

⁷⁷ Incluye la Dirección General de Aeronáutica Civil, la Dirección Nacional de Vialidad, la Subsecretaría de Salud Pública y el SERVIU V Región.

⁷⁸ Tal vez la mejor evidencia de una mejora en la seguridad en los lugares de empleo sería una reducción en las tasas de seguro. Los últimos datos disponibles son del año 2005. Los datos de 2007 estarán disponibles en los próximos meses.

En su conjunto, la secuencia de etapas para el Sistema de Capacitación es bien pensada. Las etapas exigen mejoras sustanciales en comparación con el manejo de la capacitación en los Servicios antes del establecimiento del PMG. Y los requisitos técnicos exigen cada vez más. Las exigencias iniciales de los requisitos técnicos tienden a concentrarse en la entrega de información simple y básica para plantear un indicador. Y después las exigencias de los indicadores se vuelven cada vez más refinado/detallado con los cambios posteriores en los requisitos técnicos. Por ejemplo, en el año 2001, los requisitos técnicos para validación de la Etapa I demandaron que el Comité Bipartito de Capacitación se reuniera al menos cuatro veces al año; en el año siguiente el número de reuniones mínimas se elevó a seis; y desde el año 2003 se han exigido al menos seis reuniones al año, de las cuales al menos dos reuniones tienen que efectuarse en el primer semestre del año corriente.

La validación de la Etapa III exige que el Servicio envíe información sobre los capacitadores seleccionados, los cursos de capacitación, y el número de funcionarios capacitados en cada uno. En particular, el Servicio tiene que reportar sobre el gasto ejecutado en actividades de capacitación. En 2001 sólo fue necesario informar el monto de gasto total ejecutado. Pero a partir del año 2003, se tuvo que evidenciar que el gasto total ejecutado alcanzara por lo menos 90% del presupuesto asignado a capacitación. Para la validación de la Etapa IV, a partir del año 2007, se exige que el Servicio providencie un análisis del gasto realizado en el periodo, considerando las variables de región, calidad jurídica, y estamento.

Con la Etapa III el informe debe contener información sobre: 1) un mecanismo de selección de los organismos capacitadores, 2) los organismos seleccionados en cada acción de capacitación, 3) Principales acciones de capacitación realizadas, 4) el número de funcionarios capacitados en cada acción realizada, 5) el monto del gasto total ejecutado, 6) mecanismos de difusión interna utilizados para informar al Comité Bipartito y a los funcionarios sobre las acciones de capacitación realizadas, 7) observaciones y recomendaciones realizadas por el Comité Bipartito y los funcionarios sobre las acciones de capacitación realizadas, 8) una descripción y justificación de las principales desviaciones entre los resultados efectivos de las acciones de capacitación y la programación efectuada por el servicio en su Plan Anual y Programa de Trabajo, y 9) los compromisos asumidos para el siguiente período y los plazos de ejecución.

En relación al análisis de las competencias, a partir del año 2004 los requisitos técnicos exigen la identificación de competencias específicas de los cargos del segundo nivel jerárquico del servicio, la identificación de competencias transversales (al menos hasta el cuarto nivel jerárquico), y las brechas de competencia entre los funcionarios del segundo nivel jerárquico y los cargos que ocupan (si se contempla capacitación para dicho nivel). En 2007 la identificación de competencias de los cargos del servicio llega hasta el cuarto nivel jerárquico.

El salto más importante viene con la medición del impacto de la capacitación, y su retroalimentación. Los requisitos técnicos demandan que los Servicios hagan algún tipo

de evalúan sus actividades de capacitación. (En 2004 la validación de la Etapa III introdujo la demanda de evaluar actividades de capacitación equivalente a por lo menos 60% del presupuesto para estas actividades. Pero este tipo de evaluación consiste en unas solicitudes de las reacciones de los funcionarios capacitados después de la conclusión del curso o actividad. A partir del año 2007, los requisitos técnicos demandan un análisis del grado de incorporación de lo aprendido en el puesto de trabajo—por lo menos para 5% de los funcionarios capacitados en el periodo. Este porcentaje es pequeño, pero representa un comienzo importante que se extiende cuando un Servicio llegue al Marco Avanzado y la certificación ISO. Por esta razón los resultados son positivos pero todavía limitados. Mejoras más significativas vendrán cuando los Servicios evalúen el impacto de la capacitación ofrecida. El Servicio de Aeronáutica Civil comenzó al final del año 2006 a implementar una nueva política: entre 3 a 6 meses después de un curso, se manda una encuesta al jefe del capacitado para solicitar evidencia de un cambio en el comportamiento. Otros Servicios contemplan algo parecido, pero pocos tienen un instrumento listo. La Red de Expertos comenzó a preparar en 2007 una encuesta de evaluación del impacto de capacitación que aún no se ha puesto en uso.

Examinado el Sistema desde el lado del funcionario, ¿cómo se puede fortalecer los incentivos para que el empleado busque capacitación relevante y la aplique para mejorar su desempeño en su cargo? La calificación del Sistema de Evaluación de Desempeño individual ofrece un instrumento oportuno, pero como la próxima sección explica, los incentivos del Sistema de Evaluación de Desempeño siguen siendo débiles a nivel individual.

3.2.2 Sistema de Evaluación de Desempeño

El PMG no creyó la evaluación de desempeño individual en Chile. (El marco legal general vigente es la Ley 18.834, que precede al PMG y define las normas y fechas de evaluación de desempeño. El PMG ha asegurado que se establezcan dichos reglamentos (aunque no regula la calidad de ellos). Asegura, además, el cumplimiento de los pasos establecidos para el calendario de la evaluación (p. ej., reuniones trimestrales entre gerentes y evaluados). No obstante, Ninguno de los requisitos técnicos, ni sus modificaciones (detallados abajo) responde a la debilidad principal de este sistema: la tendencia de otorgar a casi todos los empleados evaluaciones favorables que colocan a casi la totalidad de los evaluados en la “Lista 1”. Un buen sistema de Evaluación de Desempeño individual, para que tenga consecuencias, tiene que diferenciar mejor entre los funcionarios. Sin embargo, la cultura de evaluación individual en Chile impone que casi todos los evaluados salen con una calificación “sobresaliente” (Lista No. 1).⁷⁹

Los ajustes a los requisitos técnicos desde el año 2001 son consistentes con unos dos temas levantados desde los años noventa por los gremios del funcionarios públicos, y por ANEF en particular: i) participación por en el Sistema por parte de los funcionarios y sus

⁷⁹ Lista No. 1 es de Distinción, no importa si la escala es de 1 a 7, 1 a 10, o 1 a 100. Más de 95 por ciento de los evaluados salen en la Lista No. 1. El PMG no ha tratado el problema de la jurisprudencia laboral chilena, dictada por la Contraloría, que dice que la calificación tiene que ser “fundada” para no otorgar la mejor calificación.

representes gremiales, y ii) que los evaluados estén bien informados de una manera transparente. En 2003 un requisito técnico para la Etapa II fue añadido: el Servicio habría que realizar al menos una reunión con la(s) asociación(es) de funcionarios con representación nacional (y con las del nivel regional cuando estas no tengan expresión nacional) para informar de los novedades del Sistema. Una vez llegando a la Etapa III, a partir del año 2002 la validación demanda una carta de la Asociación de Funcionarios o de un representante por estamento, certificando la difusión de los criterios de evaluación y los principales elementos del Sistema de Evaluación del Desempeño, certificando que el proceso de evaluación se efectuó de acuerdo a los criterios establecidos.

En el año 2006, para la validación de la Etapa II, se estableció la necesidad de garantizar un procedimiento de retroalimentación de precalificador a precalificado, de acuerdo a las orientaciones de política de la DNSC. Demanda, también, la verificación de las firmas de los funcionarios al ser notificados, tanto de los informes de desempeño (o instrumentos auxiliares) como de la Precalificación, la calificación, apelación y ubicación en el escalafón de merito.

Con la Etapa IV, un cambio a los requisitos técnicos en el año 2002 obligó a los Servicios a entregar al DNSC una carta certificando que el proceso de evaluación del desempeño—incluyendo la implementación de las recomendaciones—se efectuó de acuerdo a los criterios establecidos en el Programa de Seguimiento. Y en 2003 se crea el requerimiento de colocar este certificado en el sitio Web de SUBDERE, y a partir del año 2006 en el sitio Web del DNSC.

Estos cambios, asegurando una voz para los funcionarios en el proceso de evaluación de desempeño, no son antipáticos ni inapropiados. Pero las asociaciones de funcionarios públicos no están a favor de un sistema de evaluación de desempeño que coloca más empleados en las Listas No. 2, 3 y 4. Hay una tradición fuerte en contra de eso. Por ejemplo, durante el período 2001-2003, los mejores 33% de los empleados recibirían un plus equivalente a 4% de sus salarios. No obstante, la política “fue un fracaso total” porque se tuvo que inventar un “Reglamento de Desempate” dado que más de un tercio de los empleados recibían el máximo puntaje posible.⁸⁰

Ley del Estatuto Administrativo establece que “Con el resultado de las calificaciones ejecutoriadas, las instituciones confeccionarán un escalafón disponiendo a los funcionarios de cada grado de la respectiva planta en orden decreciente conforme a puntaje obtenido. En caso de producirse un empate, los funcionarios se ubicarán en el escalafón de acuerdo con su antigüedad” (Art. 51). Resulta que hubo primero un número de mérito y después un número de antigüedad. Pero con tantas calificaciones en la mejor posición de la escala, la antigüedad resulta un factor predominante en la determinación del escalafón.

La posición de la Contraloría General también ha dificultado una mayor diferenciación a través del Sistema de Evaluación de Desempeño. Funcionarios pueden apelar a la Contraloría General si no aceptan la calificación final que reciben en su Servicio.

⁸⁰ Entrevista con un profesional de la SUBDERE.

Considerando estas apelaciones la Contraloría emitió un dictamen diciendo que la calificación tiene que ser “fundada” para no otorgar la mejor calificación.⁸¹ Quiere decir que el punto de partida para la calificación del funcionario, según la Contraloría General, es el supuesto que su desempeño ha sido “sobresaliente.”

Como consecuencia de la continuación de esta tradición en Chile, ocurren casos como la evaluación de desempeño en el DIBAM. Por un lado, representa un caso exitoso. Según los testimonios de unos funcionarios del Servicio, incluyendo encargados de los Sistemas del Área de Recursos Humanos, antes del PMG la evaluación de desempeño fue nada más que un formulario para llenar. Ahora representa un proceso real de conversación y retroalimentación entre los jefes y sus subordinados sobre su desempeño y las necesidades del Servicio. Sin embargo, aún así, en el último año 97% de los funcionarios salieron en la Lista No. 1; 3% en la Lista 2; y nadie en las Listas No. 3 o 4. Los funcionarios entrevistados admitan libremente que está distribución no refleja la realidad de la calidad de trabajo de los empleados del DIBAM.⁸²

En una de las Gobernaciones examinadas, el Intendente reveló que “Todos los funcionarios recibían la nota máxima” en el último periodo. “¿Cómo es posible,” preguntó, “cuando la Gobernación ni siquiera completo todos sus requerimientos para el PMG?” El encargado de evaluación de desempeño opinó que en esta Gobernación alrededor de 5% de los funcionarios merecían estar en la Lista No. 1, 70% en Lista 2, 20% Lista 3, y 5 % Lista 4. Claramente los incentivos para dar calificaciones “sobresalientes” a la gran mayoría (o todos!) de funcionarios son bastante fuertes, y el PMG no contramedida para reducir esta tendencia enraizada.

Lamentablemente, pasar del Marco Básico al Marco Avanzado no ofrece una salida de esta debilidad del Sistema de Evaluación de Desempeño. Un Servicio puede certificar sus procesos en ISO 9001:2000 aún cuando todos sus funcionarios salgan con una calificación de “sobresaliente.”

3.2.3 Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo

Como en caso del Sistema de Capacitación, las exigencias iniciales para el Sistema Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo (HSMAT) tienden a concentrarse en la entrega de información simple y básica para plantear un indicador. Después, las exigencias de los indicadores se vuelven cada vez más refinado/detallado con los cambios posteriores en los requisitos técnicos.

En 2001 la validación de la Etapa I requería que el Comité Paritario tuviera por lo menos ocho reuniones por año, con la participación de dos tercios de los representantes titulares como promedio. En 2002 el número mínimo de reuniones subió a doce. Y en 2003 se

⁸¹ Incluye dicatamen no./reference here.

⁸² En un SERVIU examinado para este análisis, la escala de evaluación tiene un puntaje máximo de 180 puntos. Más de 80% de las personas recibieron 180 puntos en el período de evaluación más reciente.

añadió la demanda de mostrar que al menos cuatro reuniones acontecieron en el primer semestre. En 2006 el número mínimo de reuniones subió a doce.

Para validar el cumplimiento de la Etapa II el Servicio tiene que informar sobre las principales actividades realizadas, acciones implementadas, resultados de las acciones y las medidas adoptadas. Y para cada una de estas actividades, el Informe del Comité Paritario deberá enumerar las personas responsables. En 2003, se suma la demanda de incluir en el Informe el número de funcionarios que participara a nivel central y regional en cada acción realizada, desagregados por calidad jurídica y estamento.

A partir del año 2003 los requisitos técnicos demandan la definición de metas para los indicadores definidos para evaluar el Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de trabajo. Y comenzando en el año 2007 estas metas y su cronograma de ejecución tienen que especificarse por el nivel a que corresponden—central y/o regional—con el monto del gasto presupuestado para cada actividad programada.

Para cumplir con los compromisos de la Etapa III, el Informe, además de contener información básica sobre montos ejecutados y número de funcionarios beneficiados, debe tener una descripción y justificación de las principales desviaciones entre los resultados efectivos de sus iniciativas en ejecución, y la programación en su Plan Anual y Programa de Trabajo. En 2007 se suma a los requisitos técnicos la demanda de una descripción de la totalidad de los eventos (accidentes del trabajo y enfermedades profesionales) ocurridos en el periodo y el análisis de sus causas.

Las nuevas demandas son positivas, en principio. Pero vimos que por unos años una mayoría de Servicios consiguieron validarse en las etapas del Sistema sin completar con los requerimientos técnicos o realizar mejoras internas. Las mejoras significativas se pueden atribuir a la designación de una nueva Red de Expertos con el conocimiento y el interés profesional de conducir mejoras en el Sistema. Encontrando una situación desordenada en 2005, la nueva Red sus primeros dos años decidió validar a Servicios en su etapa del Sistema aún si no cumplieron con todo lo necesario. Mientras tanto, la Red señaló a los Servicios que esto sería una política de acomodación temporaria, y trabajó para elevar las expectativas y el desempeño de los Servicios. Según los profesionales de la USESAT, si un Servicio se valida en la Etapa IV para el año 2007 es porque realmente cumple con todo lo necesario para la Etapa IV.

Naturalmente, el diagnóstico no se traslada automáticamente a cambios en los Servicios. Al contraste con capacitación, no hay un rubro del presupuesto de los Servicios dedicado a “Higiene-Seguridad.” Las distintas actividades del Plan Anual tienen que financiarse de diferentes rubros del presupuesto de cada servicio (p. ej. “mantenimiento y reparaciones” o “bienes no financieros”). Las solicitudes de recursos para realizar sus actividades prioritarias se presentan cada año en su proyecto de presupuesto; pero el presupuesto no viene necesariamente para apoyar las mejoras identificadas. A pesar de esta escasez de recursos al nivel del Servicio para implementar cambios concretos, hay mejoras fundamentales en casi la totalidad de los Servicios. Un ejemplo del cambio más mínimo

es el contado por un funcionario alto del SERVIU Valparaíso: la seguridad y el ambiente de trabajo no han mejorado notablemente; “pero ahora tenemos una idea clara de lo que se precisa, y antes no fue así.”⁸³

4. Conclusión y Recomendaciones

El Área de Recursos Humanos del PMG no pretende cubrir todo proceso relevante de la administración pública. Hay procesos importantes—como es el caso de selección de personal—que no entran en los Sistemas PMG del Área de Recursos Humanos.⁸⁴ Al mismo tiempo, hay actividades fuera del PMG dirigidas a la mejora de la gestión pública chilena, como son el programa de Altos Directivos y el Premio Anual de Excelencia⁸⁵. No obstante, para los fines de este análisis es suficiente reconocer la importancia de las tres materias incluidas en el Área de Recursos Humanos y examinar hasta que punto han impulsado mejoras en la gestión de las tres.

Como se describió arriba ya existía antes de la creación del PMG un marco legal para las actividades de los tres Sistemas del Área de Recursos Humanos. Una de las contribuciones del PMG ha sido dar un impulso y seguimiento a las mismas para que cumplan con su obligación legal formal. Sin embargo, una de las preocupaciones que caracteriza las entrevistas con chilenos sobre el PMG es si los cambios de comportamiento son sustantivos y no meramente formales. ¿Será que la mayor parte de esfuerzo se dedica simplemente a llenar formularios en vez de actividades más valiosas?

Una de las fortalezas del PMG—el incentivo monetario—puede contribuir a producir un proceso burocrático y poco realista. Como un interlocutor de la Gobernación de Valparaíso decía: “Como todo mundo sabía que tenía un aspecto económico, se hacia.” La percepción cuando comenzaron fue que todo era hecho para conseguir el bonus, en contraste con el propósito del PMG. Según su diseño la validación de etapas debe reflejar mejoramientos reales en el funcionamiento de las instituciones públicas. Pero la experiencia de la validación del Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo antes del año 2005 demuestra claramente que no es siempre así.

⁸³ Entrevista en Valparaíso.

⁸⁴ Los más significativos que no están presentes en el PMG son Planificación Estratégico de Recursos Humanos y Selección y Promoción. Otro tema que no está incluido en el Área de Recursos Humanos del PMG, y que es relevante en un sistema de recursos humanos eficiente y eficaz, es la cuestión del balance entre funcionarios de planta y honorarios (empleados pagados por hora). Some PMG heads are honorarios. Los honorarios no tienen derecho al incremento (5%) o capacitación. “El hecho de que los honorarios no reciben el beneficio crea alguna tensión.” En la administración pública chilena hay puestos importantes ocupados por personas contratadas por honorarios. Con FOSIS, los honorarios forman la cara pública de la institución, pero no son tocados por el programa. un Sistema de Planificación, Control y Gestión pero so se vincula (no respalda?) en su “medio de verificación” (2007) y requisitos técnicos con la planificación estratégica de recursos humanos.

⁸⁵ Por ejemplo, hoy se discute un “Proyecto de Ley que Perfecciona la Alta Dirección Pública y Modifica el Estatuto de Administración en Materia de Concursabilidad.”

La realización de mejoras en los Sistemas PMG ahora requiere de soluciones que tratan el fondo, no sólo procedimientos. Las recomendaciones puntuales que puedan presentarse para perfeccionar los Sistemas del Área de Recursos Humanos son las siguientes:

- Se ha puesto demasiada confianza en la certificación ISO como mecanismo de resolver debilidades no resueltas por el Marco Básico. Como se discutió arriba, el problema de concentración de las calificaciones de los empleados no se resuelve con una certificación ISO de los procesos de evaluación. Es más, hay que asegurar de que no se certifique como un proceso “de excelencia” algo que los propios funcionarios reconocen produce resultados (i.e., calificaciones) falsos.
- Sin importar el país, la evaluación de desempeño individual es siempre un tema polémico y sensible. Para revertir la situación en la cual casi todos reciben una calificación “sobresaliente,” requiere de una política y presión por parte de las autoridades centrales.
 - Declarando en la Ley del Nuevo Trato (Art. 27) que la evaluación de desempeño pondera 25% en la promoción por concurso interno de directivos de carrera, profesionales, fiscalizadores y técnicos no tendrá un efecto positivo sin resolver el problema de concentración de calificaciones.
- La norma de la certificación ISO 9001:2000 para Higiene-Seguridad ni siquiera es la más apropiada para la materia, según los profesionales de USESAT. Opinan que la Norma del OIT es mejor; pero no es susceptible a “certificación” en el estilo ISO. Vale la pena considerar si o no tiene que mantenerse siempre el paralelismo del Marco Avanzado en términos de certificación ISO.
- Para el Sistema de Capacitación, no cabe duda que alinear la capacitación ofrecida con las responsabilidades de los funcionarios y las necesidades del servicio representa un paso importante para el mejor uso de los recursos destinados a la capacitación, y para mejorar el desempeño de las instituciones públicas. Siguiendo con esta base, es importante ampliar y generalizar la aplicación incipiente de medidas para medir el impacto de la transferencia de conocimiento.

ANEXO C.1 (a) – Resultados del PMG Análisis cuantitativo

I. Estadísticas Descriptivas

1. Etapas PMG

El siguiente cuadro indica el número de etapas promedio cumplidas y finales según sistema PMG. Además se diferencia según tipo de servicios: concentrado, desconcentrado. Los datos indicarían que:

- i) Todos los servicios comprometen etapas en sistemas en: Capacitación, Ambientes laborales, Evaluación y Planificación. En los sistemas de Auditoría Interna y Administración Financiera un mayor número de servicios no compromete etapas, sólo 103 servicios compromete etapas en el primer sistema y 116 en el segundo. Adicionalmente, sólo 13 servicios desconcentrados comprometen etapas del sistema Auditoría Interna y 26 del Sistema de Administración Financiera.
- ii) Los servicios desconcentrados deben cumplir un menor número de etapas en los sistemas, para llegar a la etapa final: Capacitación, Ambientes Laborales, Evaluación, OIRs, Planificación y Auditoría Interna. Esto da cuenta de las etapas en las cuáles se encontrarían éstos, dado que la mayoría de los servicios desconcentrados se encuentra en la etapa marco básico del PMG (a excepción de los SERVIU) y los concentrados en la etapa Marco Avanzado.

En el siguiente cuadro se muestra el número de servicios que comprometen cada sistema en 2006, la etapa promedio comprometida, la etapa máxima cumplida (que equivale a la etapa final) y la etapa mínima cumplida. Primero se presenta esta información para todos los servicios, luego los concentrados, y luego los desconcentrados.

Cuadro 1: Etapas cumplidas 2006¹ y finales del PMG, según tipo de servicio

	Variable	Obs	Prom	Min	Max	Obs	Prom	Min	Max	Obs	Prom	Min	Max
Etapas Cumplidas 2006	Capacitación	179	4.2	3	6	90	4.4	4	6	89	4.0	3	5
	Amb.Laborales	179	4.0	3	6	90	4.1	3	6	89	4.0	3	4
	Evaluación	179	4.1	2	6	90	4.2	2	6	89	4.0	4	4
	OIRS	154	5.9	3	7	78	6.0	3	7	76	5.9	5	6
	Gobierno electrónico	178	3.5	2	4	89	3.8	2	4	89	3.2	2	4
	Planificación	179	6.1	3	8	90	6.7	3	8	89	5.5	5	7
	Auditoría Interna	103	4.2	3	6	90	4.3	3	6	13	4.0	4	4
	Gestión Territorial	163	3.7	2	4	74	3.4	2	4	89	4.0	4	4
	Compras y contrataciones	127	5.8	4	6	88	5.9	5	6	39	5.7	4	6
	Administración Financiera	116	5.8	4	6	90	5.8	4	6	26	5.8	5	6
Género	167	3.9	2	4	78	3.8	2	4	89	4.0	3	4	
Etapas finales de los Sistemas	Capacitación	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	Amb.Laborales	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	Evaluación	178	5.1	4	6	89	5.9	4	6	89	4.3	4	6
	OIRS	153	7.1	6	8	77	7.9	6	8	76	6.3	6	8
	Gobierno electrónico	177	4.0	4	4	88	4.0	4	4	89	4.0	4	4
	Planificación	178	7.1	6	8	89	7.9	6	8	89	6.3	6	8
	Auditoría Interna	102	5.6	4	6	89	5.9	4	6	13	4.0	4	4
	Gestión Territorial	162	4.0	4	4	73	4.0	4	4	89	4.0	4	4
	Compras y contrataciones	126	6.0	6	6	87	6.0	6	6	39	6.0	6	6
	Administración Financiera	115	6.0	4	6	89	6.0	4	6	26	6.0	6	6
Género	166	4.0	4	4	77	4.0	4	4	89	4.0	4	4	

2. Avance del PMG²

A la luz de los resultados anteriormente descritos respecto de los cumplimiento del PMG, los siguientes indicadores dan cuenta del avance del PMG según tipología de servicio. Estos indicadores muestran que los servicios concentrados presentan un menor avance en el cumplimiento del PMG que aquellos servicios que son desconcentrados, sin embargo este avance en el cumplimiento de los servicios no presenta una gran variabilidad, como se puede observar en su desviación estándar, ni para el total de éstos ni para los concentrados y desconcentrados. Se debe recordar que éstos últimos comprometen un número menor de etapas que los servicios concentrados y además el número promedio de etapas que deben cumplir para finalizar con el cumplimiento de sus PMG es menor.

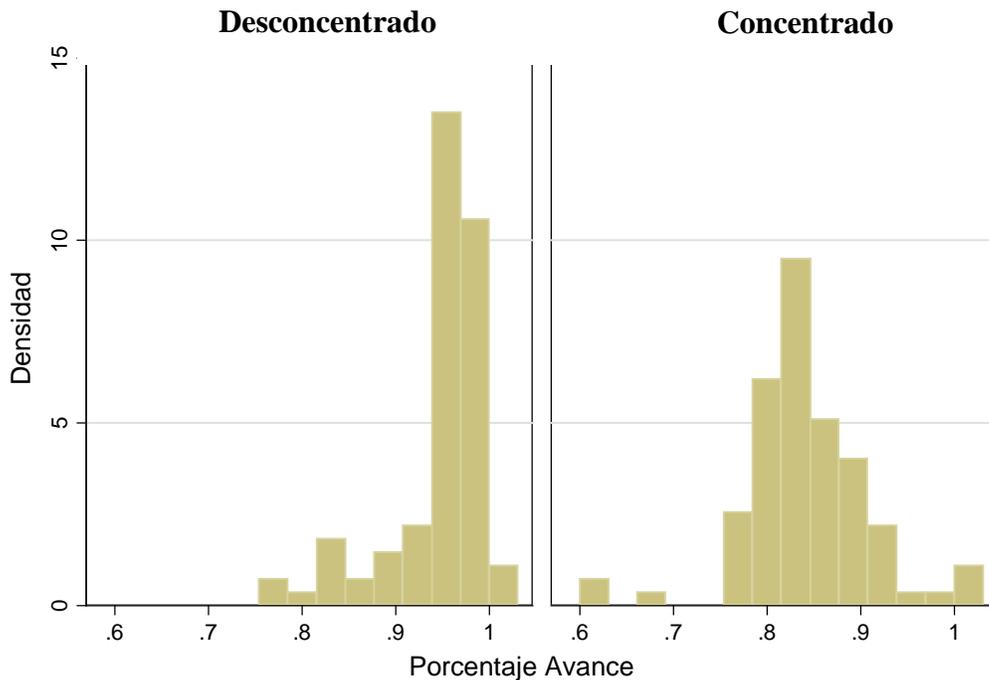
Cuadro 2: Porcentaje de Avance del PMG 2006, según tipo de servicio

	Total	Concentrados	Desconcentrados
N° Obs.	178	89	89
promedio	89%	84%	94%
Desviación	8%	7%	5%
Min	60%	60%	78%
Max	100%	100%	100%

Gráfico 1: Distribución del Porcentaje de Avance PMG 2006, según tipología de servicio.

¹ Para calcular las etapas cumplidas del PMG 2006 se consideró la información existente en la web DIPRES, Departamento de Gestión 2006. Si un servicio no cumple con la etapa en un sistema determinado el 2006, quedará calificado con el nivel de cumplimiento en la etapa inmediatamente anterior.

² En los anexos se detalla la metodología de construcción de las variables



3.

3. Características de los servicios³

Respecto de las características que tienen los servicios que comprometen PMG, a continuación los datos señalan lo siguiente:

1. **Dotación de los servicios:** no existen suficientes datos para todos los servicios desconcentrados. A priori con los datos existentes podríamos decir que los servicios concentrados tienen un mayor número de personal que los desconcentrados, no obstante la variabilidad entre un servicio y otro es muy alta (desviación estándar).
2. **Edad, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** alrededor del 90% de los encargados del PMG en los servicios, se concentran en los tramos etáreos entre 25-54 no existiendo grandes diferencias entre los servicios concentrados y desconcentrados.
3. **Sexo, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** los datos indican que un porcentaje mayor de mujeres (52%) es encargada de algún sistema del PMG en los servicios, tampoco se encuentran grandes diferencias entre los servicios concentrados y desconcentrados.
4. **Nivel educacional, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** respecto del nivel educacional los datos indican que alrededor de un 35%

³ Una descripción de las variables utilizadas se detalla en el anexo 1. El porcentaje de personas da cuenta de las personas que están a cargo o colaboran en el cumplimiento de cada uno de los sistemas del PMG.

de los encargados PMG posee estudios más allá de los universitarios (Diplomado o Magíster). Además los servicios concentrados tendrían un mayor porcentaje de profesionales dedicados al PMG con algún postítulo.

- 5. Experiencia en el cargo, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** respecto de la experiencia en el cargo que desempeñan los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 60% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia menor a 5 años, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje aumenta a 78%. Por su parte, existen diferencias entre quienes tienen más de 10 años de experiencia en el cargo, en el caso de los servicios desconcentrados este porcentaje alcanza al 25% versus servicios concentrados en donde un 10% de los profesionales tiene más de 10 años de experiencia en el cargo.
- 6. Experiencia en el servicio, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** respecto de la experiencia en el servicio de los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 47% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia mayor a 10 años en el servicio, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje disminuye a 38%.
- 7. Experiencia a cargo del Sistema PMG, encargados y colaboradores de los distintos sistemas PMG en los servicios:** respecto de la experiencia a cargo del Sistema PMG de los encargados del PMG en los servicios, los datos indican que un 41% de ellos en los servicios desconcentrados tienen experiencia menor a 1 años a cargo del sistema, en el caso de los servicios concentrados este porcentaje disminuye a 29%.

Cuadro 3: Características de los servicios según topología

Variable	Todos		Concentrado		Desconcentrado	
	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.
Dotación	514.8	945.6	629.8	1041.2	105.5*	105.2
Porc. de personas PMG menor 24	0.01	0.03	0.01	0.02	0.01	0.03
Porc. de personas PMG entre edad 25-34	0.28	0.20	0.32	0.17	0.24	0.22
Porc. de personas PMG entre edad 35-44	0.31	0.20	0.32	0.16	0.29	0.24
Porc. de personas PMG entre edad 45-54	0.27	0.21	0.24	0.14	0.31	0.26
Porc. de personas PMG entre edad 55-59	0.09	0.12	0.09	0.08	0.09	0.15
Porc. de personas PMG entre edad 60-64	0.04	0.07	0.03	0.05	0.04	0.09
Porc. de personas PMG entre edad 65 y más	0.01	0.04	0.01	0.03	0.01	0.04
Porc. de personas PMG mujeres	0.52	0.19	0.53	0.15	0.52	0.24
Porc. de personas PMG hombres	0.48	0.19	0.47	0.15	0.48	0.24
Porc. de personas PMG Univ.	0.65	0.22	0.60	0.20	0.72	0.22
Porc. de personas PMG Diplomado	0.23	0.19	0.26	0.17	0.21	0.20
Porc. de personas PMG Doctorado	0.00	0.02	0.01	0.02	0.00	0.02
Porc. de personas PMG Magister	0.11	0.12	0.14	0.12	0.07	0.11
Porc. de personas PMG años cargo<1	0.33	0.20	0.37	0.18	0.28	0.22
Porc. de personas PMG años cargo 2-3	0.22	0.16	0.25	0.14	0.18	0.18
Porc. de personas PMG años cargo 4-5	0.15	0.14	0.15	0.11	0.14	0.17
Porc. de personas PMG años cargo 6-7	0.09	0.12	0.09	0.10	0.09	0.14
Porc. de personas PMG años cargo 8-9	0.04	0.08	0.03	0.05	0.06	0.10
Porc. de personas PMG años cargo>10	0.17	0.19	0.10	0.10	0.25	0.24
Porc. de personas PMG años servicio<1	0.15	0.15	0.16	0.13	0.14	0.16
Porc. de personas PMG años servicio 2-3	0.14	0.14	0.18	0.13	0.11	0.14
Porc. de personas PMG años servicio 4-5	0.12	0.14	0.14	0.12	0.11	0.15
Porc. de personas PMG años servicio 6-7	0.09	0.11	0.09	0.09	0.09	0.13
Porc. de personas PMG años servicio 8-9	0.07	0.11	0.05	0.07	0.08	0.14
Porc. de personas PMG años servicio 10 ó más	0.43	0.22	0.38	0.17	0.47	0.25
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG<1	0.35	0.22	0.41	0.20	0.29	0.23
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG= 2	0.14	0.15	0.14	0.10	0.15	0.19
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=3	0.14	0.14	0.13	0.11	0.14	0.17
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=4	0.11	0.11	0.12	0.10	0.10	0.12
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=5	0.07	0.10	0.06	0.07	0.08	0.12
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=6	0.07	0.11	0.07	0.09	0.07	0.13
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=7	0.05	0.11	0.04	0.07	0.07	0.14
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=8	0.02	0.06	0.01	0.03	0.04	0.08
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=9	0.03	0.10	0.01	0.03	0.04	0.13
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=10	0.02	0.06	0.02	0.04	0.03	0.07
Porc. de personas PMG Contrata	0.59	0.25	0.59	0.23	0.60	0.28
Porc. de personas PMG cod_ Trabajo	0.01	0.08	0.02	0.11	0.00	0.00
Porc. de personas PMG Honorarios suma alzada	0.05	0.11	0.07	0.10	0.02	0.11
Porc. de personas PMG Honorarios Grado	0.01	0.04	0.02	0.05	0.01	0.03
Porc. de personas PMG planta	0.34	0.25	0.31	0.22	0.37	0.27
Porc. de personas PMG Honorarios	0.06	0.11	0.08	0.11	0.03	0.11
Porc. de personas PMG time 1-10	0.27	0.24	0.22	0.16	0.32	0.30
Porc. de personas PMG time 11-20	0.22	0.19	0.19	0.13	0.25	0.23
Porc. de personas PMG time 21-30	0.17	0.19	0.15	0.11	0.19	0.25
Porc. de personas PMG time 31-40	0.09	0.11	0.09	0.08	0.08	0.14
Porc. de personas PMG time 41-50	0.08	0.12	0.09	0.09	0.07	0.14
Porc. de personas PMG time 51-60	0.03	0.05	0.04	0.05	0.02	0.04
Porc. de personas PMG time 61-70	0.02	0.04	0.04	0.05	0.01	0.03
Porc. de personas PMG time 71-80	0.04	0.09	0.04	0.05	0.03	0.11
Porc. de personas PMG time 81-90	0.02	0.05	0.03	0.06	0.00	0.02
Porc. de personas PMG time 100%	0.07	0.11	0.10	0.12	0.03	0.07
N° Observaciones	186		97		89	

*En el caso de la dotación de servicios desconcentrados sólo se tiene información para 25 servicios.

4. Características de los Encargados del PMG en los servicios

Respecto de las características que tienen los Encargados del PMG en los servicios los datos indican lo siguiente:

1. **Edad:** los servicios concentrados tienen un porcentaje mayor de encargados del PMG de 45 años o menos de edad, versus los servicios desconcentrados.
2. **Experiencia (en el cargo dentro del servicio, en el servicio o como EPM):** los datos indican que los servicios concentrados tienen un mayor porcentajes de encargados PMG con menos de 5 años de experiencia, versus los servicios desconcentrados.
3. **Nivel educacional:** los servicios concentrados tienen un mayor porcentaje de Encargados de PMG con algún postitulo (diplomado o magíster), que aquellos servicios que son desconcentrados.
4. **Tipo de contrato (Planta, contrata, honorarios):** no existen grandes diferencias entre los contratos de los encargados del PMG entre los servicios concentrados y desconcentrados.

Cuadro 4: Características de los encargados del PMG en los servicios.

Variable	Todos		Concentrado		Desconcentrado	
	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.	Prom	Std. Dev.
Porc. EPM 45 años o menos	0.49	0.50	0.59	0.49	0.38	0.49
Porc.EPM Años en el cargo 5 o menos	0.61	0.49	0.73	0.44	0.47	0.50
Porc. EPM Años en el servicio 5 o menos	0.34	0.47	0.43	0.50	0.24	0.43
Porc. EPM Años a cargo del Sistema PMG 5 o menos	0.65	0.48	0.70	0.46	0.59	0.50
Porc. EPM Time PMG 50 o menos	0.17	0.38	0.07	0.26	0.28	0.45
Porc. EPM Universitarios	0.52	0.50	0.43	0.50	0.62	0.49
Porc. EPM Diplomado	0.22	0.41	0.27	0.44	0.16	0.37
Porc. EPM Magister	0.13	0.34	0.21	0.41	0.04	0.21
Porc. EPM a Contrata	0.53	0.50	0.56	0.50	0.50	0.50
Porc. EPM a Cod_Trabajo	0.02	0.12	0.03	0.17	0.00	0.00
Porc. EPM a Planta	0.30	0.46	0.30	0.46	0.30	0.46
Porc. EPM a Honorarios	0.02	0.14	0.02	0.14	0.02	0.15
N° Observaciones	186		97		89	

II. Ejercicios y Modelos Econométricos

Los datos de las estadísticas descriptivas analizadas en la sección anterior, indican que el avance en el cumplimiento del PMG, difiere ligeramente entre los servicios. No obstante lo anterior a través de los siguientes ejercicios econométricos se pretende investigar la existencia de variables como características de los servicios y del personal encargado en el PMG, que afectan el cumplimiento en el avance del PMG.

2.1.1 Modelo Avance en el cumplimiento del PMG.

El siguiente ejercicio econométrico muestra la relación entre el avance en el cumplimiento del PMG y las características de los servicios. La ecuación estimada es la siguiente:

$$Y = Cte + Educ * X_1 + Dot * X_2 + Exp * X_3 + Cont * X_4 + DummyConc * X_5 + \mu$$

Donde⁴:

Y : Avance en el cumplimiento del PMG

Educ: Nivel educacional de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y nivel educacional del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dot: Dotación de personal en el servicio.

Exp: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Cont: Tipo de contrato (contrata, planta, Honorarios) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y Tipo de contrato (contrata, planta, Honorarios) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dummy Con: variable dummy que toma el valor uno si el servicio es concentrado y 0 si no.

El modelo se estimó a través de Mínimos cuadrados ordinarios (MCO), con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de un levantamiento de información que realizó el Departamento de Gestión para el estudio, en donde se recopilaban datos de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras). Además para la construcción del indicador de avance en el PMG se utilizaron los datos disponibles en el Departamento de Gestión, respecto de las etapas cumplidas de los servicios en el PMG y las etapas finales de los sistemas.

⁴ Para un mayor detalle ver en el anexo 1 la construcción de las variables.

Cuadro 5: Variable dependiente Avance promedio en el cumplimiento del PMG⁵

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue	Mod5	Pvalue	Mod6	Pvalue
Dotación					0	0.63					0	0.62
Porc. Personal PMG edad<45	-0.03	0.20										
Porc. Personal PMG edad>45			0.023	0.32	0.04	0.38			0.019	0.32	0.043	0.31
Porc. Personal PMG Años encargado o colabora PMG >5			0.015	0.51	0	1.00			0.017	0.47	0.012	0.85
Porc. Personal PMG Años servicio>5	0.05*	0.04					0.06*	0.02				
Porc. Personal PMG Hombre	0.012	0.53	0.013	0.53	0.038	0.39	0.012	0.51	0.016	0.41	0.04	0.32
Porc. Personal PMG Universitario	-0.4	0.21	-0.017	0.65	-0.87	0.14	-0.442	0.17	-0.443	0.19	-1.05*	0.05
Porc. Personal PMG Diplomado	-0.4	0.20	-0.031	0.49	-0.89	0.13	-0.457	0.15	-0.465	0.17	-1.07*	0.05
Porc. Personal PMG Magister	-0.4	0.22			-0.86	0.15	-0.446	0.17	-0.454	0.18	-1.06*	0.05
Porc. Personal PMG a contrata	0.016	0.73	0.02	0.35			0.021	0.60	0.017	0.34	0.011	0.72
Porc. Personal PMG a Honorarios			0.032	0.63	0.033	0.67			0.009	0.87	0.014	0.83
Porc. Personal PMG a Planta	-0.007	0.90			0.002	0.96			-0.001	0.99		
Porc. Personal PMG time PMG 50 ó menos	0.05**	0.10	0.05**	0.10	0.015	0.68						
Porc. Personal PMG time PMG 51 ó más							-0.047	0.12	-0.038	0.22	-0.009	0.79
Dummy edad EPM <45=1	0.00	0.83	0	1.00	0	0.99						
Dummy Educ EPM Univ=1	0.01	0.26	0.024	0.16	0.022	0.35						
Dummy Educ EPM Diplomado=1			0.008	0.66	0.014	0.58						
Dummy Educ EPM Magister=1	-0.01	0.81										
Dummy EPM Contrata=1	0.00	0.96	-0.001	0.92	-0.001	0.95						
Dummy años servicio EPM<5=1	-0.005	0.62	-0.015	0.15	-0.012	0.43						
Dummy Ss. concentrado=1, o si no	-0.08*	0.00	-0.08*	0.00	-0.06*	0.01	-0.08*	0.00	-0.09*	0.00	-0.06*	0.00
Constante	1.26*	0.00	0.87*	0.00	1.72*	0.00	1.34*	0.00	1.36*	0.00	1.91*	0.00
N° Observaciones	175		175		114		175		175		114	
AIC	-491.91		-487.22		-266.53		-499.74		-491.94		-274.75	
BIC	-441.28		-439.75		-220.01		-464.92		-457.13		-241.91	
R2	49%		47%		20%		48%		46%		19%	

*Variable significativa al 5%, ** Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad.

2.2.2 Resultados Avance en el cumplimiento del PMG.

Características de los distintos encargados⁶ de los PMG en los servicios.

- **% de Dotación de personal y colaboradores PMG, según experiencia:** los modelos indican que la experiencia en el servicio del personal relacionado al PMG resulta ser importante y significativo en los resultados en el avance del PMG. Los datos indican que un mayor porcentaje de dotación con experiencia en el servicio mayor a cinco años, implica un grado mayor de avance en el cumplimiento del PMG, la magnitud indica que un aumento porcentual del 1% en la dotación de personal con experiencia superior a cinco años en el servicio, implicaría un aumento de alrededor de 5 puntos porcentuales en el cumplimiento del PMG.
- **% de tiempo dedicado al PMG:** el porcentaje de tiempo que los encargados y colaboradores del sistema dedican al PMG indica que a mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de avance total en el cumplimiento del PMG.

El tipo de contrato, el nivel educacional, así como las edades de los encargados del PMG, no tienen incidencia en el grado de avance total del PMG.

⁵ En el anexo2 se resumen un mayor número de modelos que dan cuenta de la consistencia en las estimaciones.

⁶ Encargado de PMG del Servicio, Encargado sistema Administración, Encargado sistema Auditoría Interna, Encargado sistema Capacitación, Encargado sistema Enfoque de Género, Encargado sistema Evaluación de Desempeño, Encargado sistema Gestión Territorial, Encargado sistema Gobierno Electrónico, Encargado sistema Higiene-Seguridad, Encargado sistema Planificación / Control, Encargado Sistema Integral de Auditoría y otros funcionarios relacionados al PMG.

Características del encargado del PMG en cada servicio.

Las características de los Encargados del PMG en el servicio como tipo de contrato, tramos de edad, sexo, años en el servicio y los años en el cargo, el tiempo de jornada destinada al PMG no tienen significancia en explicar el grado de avance total del PMG.

Características del servicio

- **Servicio concentrado (dummy):** los datos indican que si el servicio es concentrado, tiene un menor grado de avance, cercano al 10% respecto de aquellos servicios que son desconcentrados.

El resto de las variables como dotación no tiene influencia en el avance en el cumplimiento del PMG.

2.3.1 Modelo Desempeño PMG (indicadores).

El siguiente ejercicio econométrico muestra la relación entre el avance en el cumplimiento del PMG y las características de los servicios concentrados, ya que los servicios desconcentrados no comprometen indicadores de desempeño. La ecuación estimada es la siguiente:

$$Y = Cte + Educ * X_1 + Dot * X_2 + Exp * X_3 + Cont * X_4 + ADPMG * X_5 + \mu$$

Donde⁷:

Y : Indicadores de desempeño

AdPMG: Avance en el cumplimiento promedio del PMG (variable Y del modelo anterior).

Educ: Nivel educacional de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y nivel educacional del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Dot: Dotación de personal en el servicio.

Exp: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

Cont: Tipo de contrato (contrata, planta, Honorarios) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG como porcentaje, y Tipo de contrato (contrata, planta, Honorarios) del encargado del PMG en el servicio como variable dummy.

El modelo se estimó a través de Mínimos cuadrados ordinarios (MCO), con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de la encuesta realizada para el estudio, en donde se recopiló información de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras). Además los datos de indicadores de desempeño se obtuvieron de los datos disponibles en el Departamento de gestión, formulario H y publicados en el sitio web de la Dirección de Presupuestos.

⁷ Para un mayor detalle ver en el anexo la construcción de las variables.

Cuadro 6 - Variable Dependiente: Desempeño PMG (indicadores)

Variable	Mod 1	Pvalue	Mod 2	Pvalue	Mod 3	Pvalue	Mod 4	Pvalue	Mod 5	Pvalue
Avance Sistema PMG	0.87*	0.00	0.92*	0.00	0.94*	0.00	1.05*	0.00	0.61*	0.00
Dotación	0.00	0.68	0.00	0.98	0.00	0.72	0.00	0.68	0.00	0.18
Porc. de personas PMG entre edad 25-34	- 0.06	0.73	- 0.23	0.13	- 0.26	0.13	- 0.09	0.47		
Porc. de personas PMG entre edad 35-44	0.04	0.73	- 0.10	0.49	- 0.08	0.65	0.08	0.46		
Porc. de personas PMG entre edad 45-54	0.03	0.86	- 0.11	0.53	- 0.12	0.40	0.00	0.99		
Porc. de personas PMG entre edad 55-59	- 0.08	0.77	- 0.26	0.35	- 0.24	0.40	- 0.04	0.82		
Porc. de personas PMG entre edad 60-64	0.18	0.55	- 0.01	0.97	0.03	0.95	- 0.07	0.84		
Porc. de personas PMG entre edad 65 y más	- 0.45	0.65	0.01	0.99	- 0.18	0.85	- 0.69	0.41		
Porc. de personas PMG mujeres	-0.17**	0.09								
Porc. de personas PMG Hombres			0.11	0.23	0.11	0.31	0.07	0.46		
Porc. de personas PMG Univ.	- 1.07	0.53	0.02	0.88	0.54	0.74	- 0.06	0.96		
Porc. de personas PMG Diplomado	- 0.94	0.58	0.12	0.42	0.65	0.70	0.04	0.98		
Porc. de personas PMG Magister	- 1.15	0.49			0.56	0.74	- 0.18	0.90		
Porc. de personas PMG Doctorado			- 0.72	0.66						
Porc. de personas PMG años cargo<1	0.15	0.35								
Porc. de personas PMG años cargo 2-3	0.12	0.54								
Porc. de personas PMG años cargo 4-5	0.16	0.35								
Porc. de personas PMG años cargo 6-7	- 0.04	0.88								
Porc. de personas PMG años cargo 8-9	- 0.03	0.91								
Porc. de personas PMG años servicio<1			0.06	0.69						
Porc. de personas PMG años servicio 2-3			- 0.11	0.45						
Porc. de personas PMG años servicio 4-5			- 0.12	0.47						
Porc. de personas PMG años servicio 6-7			0.01	0.97						
Porc. de personas PMG años servicio 8-9			- 0.18	0.45						
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG<1					16.63	0.34	20.05	0.21		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG= 2					16.56	0.35	20.06	0.22		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=3					16.63	0.34	20.09	0.21		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=4					16.69	0.34	20.12	0.21		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=5					16.67	0.35	20.10	0.22		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=6					16.58	0.35	19.89	0.22		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=7					16.25	0.36	19.83	0.22		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=8					16.45	0.35	20.36	0.21		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=9					16.57	0.35	20.23	0.21		
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=10					16.68	0.34	20.22	0.21		
Porc. de personas PMG Contrata	- 0.14	0.38	- 0.02	0.91	0.05	0.77	-0.24*	0.01		
Porc. de personas PMG Honorarios	- 0.09	0.59	0.06	0.74	0.20	0.34	- 0.07	0.64		
Porc. de personas PMG planta	- 0.18	0.23	- 0.09	0.62	0.02	0.89	-0.22*	0.01		
Porc. de personas PMG time 1-10	0.08	0.45	-28.38*	0.06	31.68**	0.06	24.92	0.13		
Porc. de personas PMG time 11-20	0.17	0.14	-28.29*	0.06	31.57**	0.06	24.84	0.13		
Porc. de personas PMG time 21-30	0.3*	0.06	-28.9**	0.07	31.48**	0.06	24.69	0.13		
Porc. de personas PMG time 31-40	0.46*	0.01	-27.87*	0.07	31.16**	0.06	24.40	0.14		
Porc. de personas PMG time 41-50	0.25	0.11	-28.05*	0.07	31.35**	0.06	24.68	0.13		
Porc. de personas PMG time 51-60			28.21**	0.07	31.38**	0.06	24.44	0.14		
Porc. de personas PMG time 61-70			28.99**	0.06	32.19**	0.06	25.15	0.13		
Porc. de personas PMG time 71-80			28.03**	0.07	31.36**	0.06	24.67	0.13		
Porc. de personas PMG time 81-90			28.45**	0.06	31.78**	0.06	25.03	0.13		
Porc. de personas PMG time 91-100			28.35**	0.06	31.66**	0.06	24.98	0.13		
Dummy edad EPM 25-34=1	0.02	0.90	0.18	0.17	0.20	0.17			0.13*	0.01
Dummy edad EPM 35-44=1	- 0.04	0.70	0.11	0.39	0.14	0.35			0.07**	0.07
Dummy edad EPM 45-54=1	- 0.08	0.52	0.10	0.42	0.12	0.43			0.06	0.25
Dummy edad EPM 55-59=1	- 0.02	0.89	0.17	0.17	0.20	0.13			0.10*	0.02
Dummy edad EPM 60-64=1	- 0.08	0.45	0.19	0.19	0.16	0.35			0.12*	0.02
Dummy edad EPM 65 y más=1			0.33**	0.09	0.27	0.17			0.12	0.20
Dummy educ EPM Univ=1	0.07	0.69	0.00	0.94	0.00	0.94			- 0.04	0.15
Dummy educ EPM Magister=1	0.04	0.84	- 0.04	0.35	- 0.06	0.16			-0.08*	0.04
Dummy Educ EPM Diplomado=1	0.08	0.64								
Dummy EPM Contrata=1	- 0.10	0.37								
Dummy EPM Honorarios=1	- 0.05	0.74	- 0.22	0.21	- 0.23	0.17			- 0.07	0.42
Dummy EPM planta=1	- 0.03	0.81	- 0.14	0.22	- 0.16	0.21			-0.06**	0.08
Time PMG 1-10	0.06	0.21	0.07	0.21	0.06	0.42			0.07*	0.01
Constante	1.25	0.45	28.56**	0.06	14.60	0.46	5.03	0.80	0.44*	0.00
N° Observaciones	77									
AIC	-134.63		-140.32		-136.59		-134.89		-146.15	
BIC	-45.56		-39.54		-24.09		-50.51		-111	
R2	61%		68%		70%		59%		39%	

Variable significativa al 5%. * **Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

2.3.2 Resultados Desempeño PMG (indicadores).

La interpretación de los parámetros que resultan ser significativas es como sigue:

Características de los distintos encargados⁸ de los PMG en los servicios concentrados.

- **% de tiempo dedicado al PMG:** el porcentaje de tiempo que los encargados y colaboradores del sistema dedican al PMG indica que a mayor porcentaje de tiempo dedicado al PMG, mayor grado de cumplimiento en los indicadores de desempeño.

Los años en el servicio y los años en el cargo, la dotación de personal del servicio, el tipo de contrato, así como el nivel educacional de los encargados y colaboradores del PMG, no tienen incidencia en el cumplimiento de indicadores de desempeño del PMG.

Las Características del encargado del PMG como tipo de contrato, nivel educacional, sexo, dotación de personal del servicio, años en el servicio y los años en el cargo, el tiempo de jornada destinada al PMG en cada servicio no resultan ser relevantes.

Por su parte el **grado de avance del PMG en el servicio tiene una relación directa con los indicadores de desempeño**, un aumento en el grado de avance del PMG de un punto porcentual implica un aumento de 80 puntos porcentuales en los indicadores de desempeño.

⁸ Encargado de PMG del Servicio, Encargado sistema Administración, Encargado sistema Auditoría Interna, Encargado sistema Capacitación, Encargado sistema Enfoque de Género, Encargado sistema Evaluación de Desempeño, Encargado sistema Gestión Territorial, Encargado sistema Gobierno Electrónico, Encargado sistema Higiene-Seguridad, Encargado sistema Planificación / Control, Encargado Sistema Integral de Auditoría y otros funcionarios relacionados al PMG.

2.4.1 Modelos de percepción.

El siguiente ejercicio econométrico muestra la percepción de los encargados de los sistemas del PMG respecto de cómo piensan ellos que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

Dado que la variable a estimar es una variable que está en categorías, y que está ordenada de acuerdo a la variable Y^* del modo siguiente:

$$Y = \begin{cases} 1 \text{ Muy de acuerdo,} \\ 2 \text{ De acuerdo} \\ 3 \text{ Indiferente} \\ 4 \text{ En desacuerdo} \\ 5 \text{ Muy en desacuerdo} \end{cases}$$

Dado lo anterior, se puede realizar una estimación por medio del método de Máxima Verosimilitud para aproximarse a la regresión de Y^* respecto del vector X . Por lo tanto la variable dependiente será estimada con un modelo del tipo Probit ordenado donde:

$$\ln L(\beta, \tau | Y, X) = \sum_{j=1}^J \sum_{Y_i=j} \ln [F(\tau_j - X_i\beta) - F(\tau_{j-1} - X_i\beta)]$$

Luego los vectores de características (X) utilizados en la ecuación anterior son:

Años de Educación: Educación en años de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG.

Experiencia: Experiencia (en el cargo, en el servicio y en el Sistema PMG que dirige) de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG.

Edad y edad al cuadrado: edad en años de los encargados y colaboradores de los distintos sistemas del PMG

Dummy Contrato: Tipo de contrato (contrata, planta, Honorarios) de los encargados de los distintos sistemas del PMG.

Dummy Distancia SS ciudadano: Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que estaba muy cerca o cerca, su institución de los ciudadanos, o si no.

Dummy BB SS Estandar= Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que los bienes y o servicios que proporcionan la institución eran susceptibles o muy susceptibles de ser estandarizados, o si no.

Dummy BB otra forma: Variable que toma el valor 1 si el encargado del servicio respondió que estaba de acuerdo o muy de acuerdo que los bienes y o servicios que proporcionan la institución podían conseguirse de otra forma, o si no.

Tal como ya se ha adelantado, el modelo se estimó a través de un probit ordenado, con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad. Los datos se obtuvieron de una encuesta realizada para el estudio, en donde se recopiló información de los encargados del PMG en los servicios y la

percepción que ellos tenían respecto de la incorporación de los distintos sistemas del PMG. Además los datos recopilados por otra encuesta realizada, en donde se obtuvo información de los encargados del PMG en los servicios (nivel educacional, experiencia, tipo de contrato, entre otras).

Cuadro 7 - Variable dependiente: La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					-0.15**	0.08	-0.15**	0.07
Dummy BB ss Estandar=1					-0.09	0.31	-0.08	0.38
BB otra forma=1					-0.05	0.54	-0.04	0.62
Dummy Hombres=1			-0.10	0.24			-0.08	0.32
Dummy Mujeres=1	0.10	0.24			0.08	0.32	0.18*	0.04
Dummy Contrata	0.57*	0.02	0.18*	0.04	0.56*	0.02		
Edad Promedio	0.01**	0.08	0.01**	0.06	0.01	0.89	0.01	0.86
Edad2 (Promedio)							0.00	1.00
Educ años	0.01	0.79	0.02	0.69	0.00	0.98	0.01	0.78
Años sistema	0.00	0.92			0.01	0.89		
Años servicio			0.01	0.57	0.00	0.96	0.01	0.53
Dummy honorarios=1			-0.40	0.11			-0.40	0.12
Dummy planta=1	0.39**	0.09			0.39**	0.10		
Time PMG	-0.01*	0.05	-0.01*	0.04	-0.01*	0.05	-0.01*	0.03
R2	0.01		0.01		0.01		0.01	

Variable significativa al 5%. * *Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

Los modelos tienen un bajo ajuste, lo cuál es normal en este tipo de modelos. Las variables que tendrían algún grado de significancia estadística se encuentran: el contrato a contrata y planta, la edad, el tiempo dedicado al PMG y la distancia de la institución con el ciudadano. Esto no se interpreta pues es el resultado global del modelo de máxima verosimilitud, por eso abajo se reportan los efectos marginales que si se interpretan como cambios en la probabilidad.

2.4.2 Resultados Modelos de percepción

Cuadro 8: Resultados categoría: "Muy de acuerdo"

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					0.02**	0.08	0.02**	0.08
Dummy BB ss Estandar=1					0.01	0.30	0.01	0.38
BB otra forma=1					0.01	0.55	0.01	0.65
Dummy Hombres=1			0.01	0.24			0.01	0.45
Dummy Mujeres=1	-0.01	0.24			-0.01	0.32		
Dummy Contrata	-0.09*	0.02	-0.03*	0.04	-0.09**	0.02	-0.03*	0.02
Edad Promedio	-0.01**	0.08	-0.01**	0.07	0.00	0.89	0.00	0.96
Edad2 (Promedio)					0.00	0.98	0.00	0.99
Educ años	0.00	0.79	0.00	0.69	0.00	0.89	0.00	0.89
Años sistema	0.00	0.92			0.00	0.96		
Años servicio			0.00	0.57			0.00	0.57
Dummy honorarios=1			0.08	0.20			0.08	0.20
Dummy planta=1	-0.06**	0.09			-0.06**	0.09		
Time PMG	0.01*	0.05	0.01*	0.04	0.01*	0.05	0.01*	0.05
Pr(Muy de acuerdo)	0.08		0.08		0.08		0.08	

Variable significativa al 5%. * *Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

La probabilidad de que los encargados del PMG estén muy de acuerdo con la afirmación "La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas" es del 8%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG (Time PMG), un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 9% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 6%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%.

Cuadro 9: Resultados categoría: "De acuerdo"

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue
Dummy Distancia Ss ciudadano (cerca)=1					0.03**	0.09	0.03**	0.08
Dummy BB ss Estandar=1					0.02	0.32	0.02	0.40
BB otra forma=1					0.01	0.54	0.01	0.64
Dummy Hombres=1			0.02	0.24			0.02	0.50
Dummy Mujeres=1	-0.02	0.24			-0.02	0.33		
Dummy Contrata	-0.12*	0.01	-0.04*	0.04	-0.12*	0.01	-0.04**	0.02
Edad Promedio	-0.01**	0.08	-0.01**	0.07	0.00	0.89	0.00	0.96
Edad2 (Promedio)					0.00	0.98	0.00	0.99
Educ años	0.00	0.79	0.00	0.69	0.00	0.89	0.00	0.89
Años sistema	0.00	0.92			0.00	0.96		
Años servicio			0.00	0.57			0.00	0.57
Dummy honorarios=1			0.06*	0.00			0.06	0.20
Dummy planta=1	-0.09**	0.10			-0.09*	0.10		
Time PMG	0.01*	0.05	0.01*	0.04	0.01*	0.05	0.01*	0.05
Pr(De acuerdo)	0.58		0.58		0.58		0.58	

Variable significativa al 5%. **Variable significativa al 10%.

Notas: Modelos regresión lineal MCO con corrección de heterocedasticidad y multicolinealidad

La probabilidad de que los encargados del PMG de acuerdo con la afirmación "La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas" es del 60%. Aquellas variables que inciden en que esta probabilidad aumente son: el tiempo dedicado al PMG (Time PMG), un aumento de un punto porcentual en el tiempo dedicado al PMG, aumenta la probabilidad de que el entrevistado esté de muy de acuerdo con la afirmación en un 1%. Por su parte aquellas variables que disminuyen la probabilidad de que esté muy de acuerdo son: el tipo de contrato a contrata, disminuye la probabilidad en un 12% y el contrato a planta disminuye la probabilidad en un 9%. Un aumento en un año de edad, disminuye la probabilidad de estar muy de acuerdo en un 1%.

Limitaciones de los modelos.

Los modelos descritos se encuentran limitados por las siguientes razones:

1. Las variables recopiladas en la encuesta son en su mayoría variables dummies, lo cual limita los grados de libertad de las estimaciones.
2. Las variables dependientes e independientes no tienen gran varianza en su mayoría, ya que por un lado los servicios presentan avances similares tanto en el cumplimiento de indicadores como en el avance total del PMG. Además las características de los distintos encargados de los sistemas del PMG resultan ser similares entre los servicios.

ANEXO 1: Construcción de variables

- **Características de los distintos encargados⁹ de los PMG en los servicios:** cada variable de característica como tramos de edad, nivel de educación, tipo de contrato, etc., se construye como un porcentaje de la característica medida sobre el total de encargados del PMG en cada uno de los servicio.
- **Características de los encargados de los PMG en los servicios:** Variables dummy que indican las características tales como, edad, educación, años de experiencia en el sistema, etc. de los encargados del PMG en cada servicio.
- **Avance promedio en el cumplimiento del PMG:** se construye como el promedio del avance en las etapas de los sistemas comprometidos respecto de la etapa final comprometida en un sistema. Si un servicio no cumplió la etapa en el año 2006, el servicio queda calificado como etapa cumplida en la etapa inmediatamente anterior.

Características de los encargados de los PMG en los servicios.

Nombre variable	Construcción
Dummy sexo Jefe servicio, Hombre=1	Sexo del encargado del PMG en el servicio es hombre=1, 0 si no
Dummy edad EPM 25_34=1	Edad del encargado del PMG en el servicio está entre 25-34 años=1, 0 si no
Dummy edad EPM 35-44=1	Edad del encargado del PMG en el servicio está entre 35-44 años=1, 0 si no
Dummy edad EPM 45-54=1	Edad del encargado del PMG en el servicio está entre 45-54 años=1, 0 si no
Dummy edad EPM 55-59=1	Edad del encargado del PMG en el servicio está entre 55-59 años=1, 0 si no
Dummy edad EPM 60-64=1	Edad del encargado del PMG en el servicio está entre 60-65 años=1, 0 si no
Dummy edad EPM 65 ó mas=1	Edad del encargado del PMG en el servicio es mayor a 65 años=1, 0 si no
Dummy Educ EPM Universitario=1	Educación del encargado del PMG en el servicio es Universitaria=1, 0 si no
Dummy Educ EPM Magíster=1	Educación del encargado del PMG en el servicio es Magíster=1, 0 si no
Dummy Educ EPM Diplomado=1	Educación del encargado del PMG en el servicio es Diplomado=1, 0 si no
Dummy contrato EPM Contrata=1	Contrato del encargado del PMG en el servicio es contratao=1, 0 si no
Dummy contratao EPM honorarios, grado=1	Contrato del encargado del PMG en el servicio es Honorarios=1, 0 si no
Dummy contrato EPM, planta=1	Contrato del encargado del PMG en el servicio es planta=1, 0 si no
Dummy EPM time_1_10=1	Tiempo dedicado al PMG del encargado del PMG en el servicio es entre 1-10% de su jornada laboral=1, 0 si no
Dummy Concentrado=1	Dummy concentrado=1, 0 si no
Dotación del servicio	Número de personas que trabajan en el servicio.

⁹ Encargado de PMG del Servicio, Encargado sistema Administración, Encargado sistema Auditoria Interna, Encargado sistema Capacitación, Encargado sistema Enfoque de Género, Encargado sistema Evaluación de Desempeño, Encargado sistema Gestión Territorial, Encargado sistema Gobierno Electrónico, Encargado sistema Higiene-Seguridad, Encargado sistema Planificación / Control, Encargado Sistema Integral de Auditoría.

Características de los distintos encargados de los PMG en los servicios

Nombre variable	Construcción
Porcentaje de Pers PMG entre edad 25-34	Personal Encargado del PMG entre 25-34 en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG entre edad 35-44	Personal Encargado del PMG entre 35-44 en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG entre edad 45-54	Personal Encargado del PMG entre 45-54 en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG entre edad 55-59	Personal Encargado del PMG entre 55-59 en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG entre edad 60-64	Personal Encargado del PMG entre 60-64 en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG entre edad 65 ó mas	Personal Encargado del PMG entre edad 65 o más en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Mujeres	Personal Encargado del PMG mujeres en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Hombres	Personal Encargado del PMG hombres en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Universitario	Personal Encargado del PMG Universitario en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Diplomado	Personal Encargado del PMG Diplomado en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Magister	Personal Encargado del PMG Magister en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Doctorado	Personal Encargado del PMG Doctor en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG, Años cargo<1	Personal Encargado del PMG menos de un año en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años cargo1-2	Personal Encargado del PMG entre 1-2 años en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años cargo 2-3	Personal Encargado del PMG entre 2-3 años en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años cargo 4-5	Personal Encargado del PMG entre 4-5 años en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años cargo 6-7	Personal Encargado del PMG entre 6-7 años en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años cargo 8-9	Personal Encargado del PMG entre 8-9 años en el cargo en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años en Servicio 2-3	Personal Encargado del PMG entre 2-3 años de experiencia en el servicio, en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años en Servicio 4-5	Personal Encargado del PMG entre 4-5 años de experiencia en el servicio, en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años en Servicio 6-7	Personal Encargado del PMG entre 6-7 años años de experiencia en el servicio, en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG Años en Servicio 8-9	Personal Encargado del PMG entre 8-9 años de experiencia en el servicio en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG a contrata	Personal Encargado del PMG con tipología de contrato a contrata, en el servicio en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG a honorario grado	Personal Encargado del PMG con tipología de contrato a honorarios equivalente a un grado, en el servicio en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG a honorario alzado	Personal Encargado del PMG con tipología de contrato a honorarios a suma alzada, en el servicio en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i
Porcentaje de Pers PMG, time PMG 1- 10	Personal Encargado del PMG cuyo tiempo de trabajo destinado al PMG es entre 1-10% de su jornada laboral, en el servicio en servicio i/ Total de Personal Encargado del PMG en servicio i

ANEXO 2: Modelos alternativos Avance promedio en el cumplimiento PMG

Variable	Mod1	Pvalue	Mod2	Pvalue	Mod3	Pvalue	Mod4	Pvalue	Mod5	Pvalue	Mod6	Pvalue
Dotación	0	0.723	0	0.924	0	0.837						
Porc. de personas PMG entre edad 25-34	0.019	0.802	-0.167	0.049	-0.033	0.683	-0.059	0.211	-0.119	0.044	-0.082	0.085
Porc. de personas PMG entre edad 35-44	0.07	0.374	-0.086	0.238	0.036	0.657	-0.01	0.83	-0.058	0.302	-0.041	0.38
Porc. de personas PMG entre edad 45-54	0.026	0.662	-0.08	0.334	-0.003	0.967	-0.022	0.624	-0.048	0.402	-0.048	0.207
Porc. de personas PMG entre edad 55-59	0.132	0.274	-0.006	0.962	0.172	0.144	0.006	0.945	-0.04	0.616	-0.002	0.979
Porc. de personas PMG entre edad 60-64	0.077	0.772	-0.163	0.358	0.062	0.792	0.01	0.924	-0.04	0.687	0.013	0.9
Porc. de personas PMG entre edad 65 y más	0.303	0.436	0.284	0.256	0.217	0.541	0.178	0.433	0.287	0.098	0.104	0.635
Porc. de personas PMG mujeres	-0.07	0.229	-0.065	0.213	-0.052	0.341	-0.012	0.65	-0.035	0.224	-0.022	0.387
Porc. de personas PMG Univ.	-0.013	0.875	-0.005	0.932	0.046	0.334	0.037	0.415	0.01	0.772	0.009	0.775
Porc. de personas PMG Diplomado	-0.051	0.591					0.039	0.489				
Porc. de personas PMG Magister			-0.063	0.478	0.057	0.51			-0.052	0.375	-0.031	0.547
Porc. de personas PMG Doctorado	0.553	0.505	0.551	0.443	0.856	0.222	0.435	0.151	0.18	0.617	0.343	0.312
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG<1					0.33	0.099					0.102	0.176
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG= 2					0.296	0.195					0.107	0.195
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=3					0.356	0.115					0.141	0.103
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=4					0.491	0.046					0.204	0.036
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=5					0.414	0.086					0.16	0.06
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=6					0.555	0.018					0.217	0.026
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=7					0.524	0.033					0.181	0.071
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=8					0.353	0.294					0.118	0.321
Porc. de personas PMG años cargo Sistema PMG=9					0.707	0.022					0.125	0.141
Porc. de personas PMG años servicio<1			-0.001	0.993					-0.085	0.071		
Porc. de personas PMG años servicio 2-3			-0.089	0.246					-0.096	0.039		
Porc. de personas PMG años servicio 4-5			0.143	0.149					0.06	0.261		
Porc. de personas PMG años servicio 6-7			-0.035	0.729					-0.071	0.21		
Porc. de personas PMG años servicio 8-9			0.229	0.1					0.066	0.21		
Porc. de personas PMG Honorarios			0.026	0.761	-0.027	0.764			-0.034	0.61	0.026	0.701
Porc. de personas PMG time 1-10	0.045	0.535	0.118	0.114	0.094	0.209	0.107	0.053	0.222	0	0.131	0.019
Porc. de personas PMG time 11-20	0.004	0.967	0.118	0.162	0.07	0.373	0.088	0.079	0.225	0	0.132	0.012
Porc. de personas PMG time 21-30	0.039	0.647	0.18	0.034	0.139	0.157	0.113	0.042	0.245	0	0.153	0.009
Porc. de personas PMG time 31-40	-0.112	0.31	-0.021	0.856	-0.091	0.429	0.051	0.451	0.185	0.01	0.113	0.133
Porc. de personas PMG time 41-50	-0.082	0.399	0.034	0.769	0.03	0.79	0.054	0.438	0.177	0.011	0.125	0.095
Porc. de personas PMG time 51-60	0.18	0.353	0.06	0.745	0.031	0.852	0.124	0.279	0.214	0.113	0.083	0.455
Porc. de personas PMG time 61-70	0.207	0.22	0.095	0.614	0.084	0.593	0.175	0.212	0.105	0.498	0.126	0.368
Porc. de personas PMG time 71-80	-0.008	0.936	-0.015	0.903	0.049	0.686	0.01	0.915	0.063	0.533	0.038	0.667
Porc. de personas PMG time 81-90	0.018	0.939	0.183	0.311	0.096	0.647	0.182	0.237	0.17	0.239	0.203	0.196
Dummy edad EPM 25-34=1	-0.001	0.987	-0.008	0.827	0.01	0.843	-0.001	0.984	-0.017	0.502	0.011	0.627
Dummy edad EPM 35-44=1	-0.053	0.33	-0.02	0.553	-0.028	0.544	-0.016	0.638	-0.024	0.31	0.002	0.946
Dummy edad EPM 45-54=1	-0.035	0.561	-0.012	0.759	-0.011	0.832	-0.011	0.76	-0.002	0.946	0.011	0.661
Dummy edad EPM 55-59=1	-0.049	0.334	-0.027	0.494	-0.043	0.367	-0.022	0.502	-0.031	0.265	0.001	0.966
Dummy edad EPM 60-64=1	-0.075	0.24	-0.046	0.409	-0.03	0.515	-0.039	0.389	-0.059	0.115	-0.014	0.644
Dummy edad EPM 65 y más=1	-0.091	0.113	-0.199	0.016	0.002	0.98	-0.078	0.093	-0.119	0.012	-0.049	0.29
Dummy educ EPM Univ=1	0.007	0.818	-0.01	0.632	-0.025	0.257	0.01	0.65	0.023	0.116	-0.001	0.949
Dummy Educ EPM Diplomado=1	0.028	0.319					0.002	0.945				
Dummy educ EPM Magister=1			-0.04	0.14	-0.05	0.071			-0.006	0.762	-0.023	0.354
Dummy EPM Contrata=1	0.007	0.869	0.005	0.83	-0.017	0.428	0.002	0.945	-0.001	0.939	0.002	0.899
Dummy EPM Honorarios=1			-0.001	0.986	-0.078	0.236			0.01	0.8	-0.005	0.89
Dummy EPM planta=1	0.01	0.808					0.001	0.979				
Dummy años servicio EPM<1=1			-0.035	0.223					-0.017	0.381		
Dummy años servicio EPM 2-3=1			-0.021	0.443					-0.031	0.122		
Dummy años servicio EPM 4-5=1			0.014	0.624					-0.007	0.722		
Dummy años servicio EPM 6-7=1			0.045	0.148					0.008	0.731		
Dummy años servicio EPM 8-9=1			-0.073	0.065					-0.045	0.065		
Dummy años sistema EPM <1=1					0.021	0.58					-0.008	0.614
Dummy años sistema EPM <2=1					0.066	0.123					0.013	0.589
Dummy años sistema EPM <3=1					0.032	0.52					-0.017	0.476
Dummy años sistema EPM <4=1					0.045	0.246					0.004	0.861
Dummy años sistema EPM <5=1					0.099	0.076					0.015	0.558
Dummy años sistema EPM <6=1					-0.014	0.798					-0.02	0.52
Dummy años sistema EPM <7=1					-0.021	0.631					-0.045	0.064
Dummy años sistema EPM <8=1					-0.118	0.314					-0.076	0.13
Dummy años cargo EPM 2-3=1	0.038	0.106					0.009	0.583				
Dummy años cargo EPM 4-5=1	0.071	0.005					0.029	0.066				
Dummy años cargo EPM 6-7=1	0.004	0.933					0.005	0.851				
Dummy años cargo EPM 8-9=1	-0.13	0.047					-0.047	0.253				
Dummy años cargo EPM 10 o más=1	-0.002	0.94					0	0.987				
Dummy Concentrado=1	-0.062	0.023			-0.036	0.17	-0.083	0			-0.072	0
Constante	0.766	0	0.966	0	0.438	0.061	0.806	0	0.804	0	0.729	0
N° Observaciones	114		114		114		175		175		175	
AIC	-259.45		-258.17		-263.99		-460.6		-436.29		-465.2	
BIC	-139.06		-140.51		-124.45		-324.51		-303.37		-306.96	
R2	47%		46%		55%		55%		48%		60%	

ANEXO C.1.B

EJERCICIOS ECONOMÉTRICOS COMPLEMENTARIOS – PANEL DESBALANCEADO

DOCUMENTO EXTENDIDO - ANEXO

Los siguientes ejercicios tienen el objetivo de apoyar la evaluación en profundidad del PMG, en particular, se busca conocer la relación entre los índices de avance de los once sistemas del PMG con el cumplimiento de los indicadores de desempeño de los servicios públicos de Chile. Es importante mencionar que el objetivo no es pronosticar completamente el cumplimiento de los indicadores de desempeño, sino conocer las relaciones anteriormente mencionadas.

El modelo estimado es de tipo panel desbalanceado, debido a que no se tiene la información de todas las variables para todos los servicios en todos los años de estudio. Se utiliza la información de los años 2004, 2005 y 2006. El modelo estimado es el siguiente:

$$(1) \quad \begin{aligned} cgdpt_i = & \alpha + \beta_1 IcgtCap_i + \beta_2 IcgtHig_i + \beta_3 IcgtEva_i + \beta_4 IcgtOir_i + \beta_5 IcgtGob_i \\ & + \beta_6 IcgtPlan_i + \beta_7 IcgtAud_i + \beta_8 IcgtGti_i + \beta_9 IcgtCcp_i + \beta_{10} IcgtAfc_i \\ & + \beta_{11} IcgtGen_i + \varepsilon \end{aligned}$$

Donde la variable dependiente es:

cgdpt: Cumplimiento de los indicadores de desempeño de 2006 presentados al presupuesto.

Las variables independientes son:

IcgtCap : Índice de avance del sistema Capacitación.

IcgtHig : Índice de avance del sistema Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

IcgtEva : Índice de avance del sistema Evaluación de Desempeño.

IcgtOir : Índice de avance del sistema Atención al cliente/Usuario/Beneficiario (OIRs hasta 2006).

IcgtGob : Índice de avance del sistema Gobierno Electrónico.

IcgtPlan : Índice de avance del sistema Planificación/Control Gestión.

IcgtAud : Índice de avance del sistema Auditoría Interna.

IcgtGti : Índice de avance del sistema Gestión Territorial Integrada.

IcgtCcp : Índice de avance del sistema Compras y Contrataciones del Sector Público.

IcgtAfc : Índice de avance del sistema Administración Financiero Contable.

IcgtGen : Índice de avance del sistema Enfoque de Género.

Se estimó el modelo (1) usando varias metodologías teniendo en cuenta el desbalanceamiento del panel de información de las entidades publicas, de esta manera es posible escoger el modelo más apropiado y más robusto y además, verificar la consistencia del mismo. En primer lugar se estima un modelo Pool a través de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS) considerando todas las observación servicio-tiempo como una sección cruzada. El segundo modelo estimado es un panel desbalanceado, que como en el caso de los modelos balanceados, puede contener efectos fijos o aleatorios propios a cada individuo. Finalmente se presenta un modelo panel-tobit, pues como se vera mas adelante la variable dependiente parece tener una cantidad importante de observaciones iguales a 100 (cumplimiento de los indicadores de desempeño igual a 100%).

El número total de observaciones del panel completo es de 567, 189 por año. El panel desbalanceado permite que no todos los individuos, en este caso servicios, tengan las misma longitud de muestra en el tiempo. Esto es precisamente lo que sucede con los indicadores de desempeño y con los índices de avance del PMG.¹ A continuación se presentan los resultados y su interpretación.

1. MODELO POOL

El modelo Pool presenta ajuste bajo, pues únicamente explica el 17.2% de la variación de la variable endógena que corresponde al cumplimiento de los indicadores de desempeño. Sin embargo, el modelo resulta globalmente significativo según la prueba F, mientras que únicamente las variables Índice de Avance del Sistema de Evaluación de Desempeño e Índice de Avance del Sistema de Planificación resultan significativas individualmente con un nivel de confianza del 98%. En este sentido un aumento de 1% en el Índice de Avance del Sistema de Evaluación de Desempeño está asociado a una disminución de 0.24% en la variable dependiente. Así mismo un aumento de 1% en el Índice de Avance del Sistema de Planificación esta asociado a un aumento de 0.27% en el cumplimiento de los indicadores de desempeño lo que por supuesto significa un efecto importante (Ver Tabla No. 1).

Tabla No. 1

¹ La metodología de panel desbalanceado elimina de la muestra las observaciones (no todo el individuo en todos los años de análisis) para las cuales no existe la variable dependiente o alguna de las variables independientes o exógenas. Por tanto, en estos ejercicios la muestra total se reduce a 158 observaciones cuando se estima el modelo (1) que tiene 11 variables independientes, y a 181 cuando se incluyen solamente 5 variables independientes para corregir problemas de multicolinealidad (como se verá más adelante en el informe). Dado que los servicios desconcentrados no tienen medición de indicadores de desempeño para ninguno de los años de estudio del panle, no harán parte de la muestra final utilizada para estimar los modelos.

F(11,146)	3.98			
Valor p prueba F	<0.001			
R cuadrado ajust	0.1729			
Observaciones	158			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	87.7275	8.5999	10.2000	<0.001
ICGTCAP	-0.0013	0.0909	-0.0100	0.9890
ICGTHIG	-0.0043	0.0844	-0.0500	0.9600
ICGTEVA	-0.2467	0.1026	-2.4000	0.0170
ICGTOIR	0.0406	0.0586	0.6900	0.4900
ICGTGOB	0.0068	0.0455	0.1500	0.8820
ICGTPLAN	0.2764	0.0590	4.6800	<0.001
ICGTAUD	0.0402	0.0491	0.8200	0.4150
ICGTGTI	-0.0012	0.0385	-0.0300	0.9760
ICGTCCP	-0.0267	0.0835	-0.3200	0.7490
ICGTAFC	0.0231	0.0618	0.3700	0.7090
ICGTGEN	-0.0540	0.0517	-1.0400	0.2980

Fuente: elaboración propia.

Para este modelo y todos los subsiguientes se llevaron a cabo los test de Jarque Bera, Shapiro Wilk y Kolmogorov Smirnov para probar la normalidad de los residuales. En el modelo Pool cuyos resultados se presentan en la tabla anterior, los residuales no resultan ser normales bajo ninguna de las tres pruebas². Aunque este resultado podría invalidar las pruebas de significancia individual y el pvalue asociado, al contar con una muestra grande el Teorema del Límite Central permite suponer que la distribución de los errores se acercan en el límite a una Normal.

Sin embargo, para evitar los posibles problemas que podrían presentarse en la estimación del modelo Pool, se simularon los errores estándar mediante bootstrap (usando la distribución empírica de los errores), metodología a través de la cual resultó significativa únicamente la variable Índice de Avance del Sistema de Planificación.

Adicionalmente se probó correlación en los residuales usando el test propuesto por Wooldridge. En este caso los residuales resultaron ser independientes en términos de autocorrelación de primer orden. (Es importante aclarar que esta prueba solo tiene sentido cuando se tienen observaciones que varían en el tiempo, pues si fuese una sección cruzada la correlación no tiene sentido, pues cualquier ordenamiento de los residuales sería válido y así mismo cambiaría el coeficiente de correlación estimado según la manera como se organicen).

Para el modelo Pool también se probó multicolinealidad a través de los coeficientes de correlación de las variables independientes. En este caso se

² La teoría econométrica todavía no ha desarrollado completamente, ni ha sido adicionada a los paquetes estadísticos y econométricos, una prueba multivariada para probar normalidad en modelos tipo panel desbalanceado. Hay algunos desarrollos sobre esta prueba pero todavía no han sido probadas ni aceptadas completamente. Por esta razón se utilizan como Proxies pruebas de normalidad para una estimación por OLS.

encontró que existía multicolinealidad entre algunas de las variables exógenas, por lo cual se eliminarán algunas variables que introduzcan altas correlaciones³.

Como es de interés de este ejercicio conocer la relación de los índices de avance de cada uno de los sistemas del PMG con el cumplimiento de los indicadores de desempeño, se decide tomar la siguiente estrategia para corregir multicolinealidad y poder buscar conclusiones interesantes en el modelo. Como las correlaciones más grandes entre las variables independientes se presentan entre índices de avance de los sistemas de la misma área del PMG, se incluyó únicamente el índice de avance de un sistema para cada una de las áreas. Es decir, las variables independientes son ahora 5 y no 11.

De esta manera, el índice un sistema para cada área captura la información de los índices de los demás sistemas de la misma área, de manera que el ejercicio permita obtener conclusiones para toda la estructura del PMG. Por ejemplo, una de las variables independientes es el índice de avance del sistema Planificación y no se incluyen los índices de avance de los otros dos sistemas del Área Planificación. Como la correlación del índice de avance del sistema Planificación con el de los otros sistemas del área, que son Auditoría Interna y Gestión Territorial Integrada, son muy altas, la información obtenida del estimador del sistema Planificación permite a su vez conocer el efecto de los otros sistemas del área sobre la variables dependiente.

Dicho lo anterior, se presenta a continuación el modelo estimado para corregir multicolinealidad.

$$(2) \quad \begin{aligned} cgdpt6_i = & \alpha + \beta_1 IcgtEva_i + \beta_4 IcgtOir_i + \beta_6 IcgtPlan_i + \beta_9 IcgtCcp_i \\ & + \beta_{11} IcgtGen_i + \varepsilon \end{aligned}$$

En este caso resultan significativas las mismas variables y con los mismos signos que en el modelo sin corregir por multicolinealidad, estas son el índice de avance del sistema Planificación con un signo positivo y el índice de avance del sistema Evaluación con signo negativo. En este caso se podría concluir que el avance de los sistemas del área Planificación tienen un efecto positivo sobre el cumplimiento de los indicadores de desempeño. Mientras que el avance del sistema Evaluación tiene un efecto negativo, aunque este resultado es contraintuitivo y contrario al esperado.

Las pruebas realizadas a este modelo también muestran que los residuales no resultan ser autocorrelacionados ni normales (Ver Tabla No. 2). Aunque como ya se mencionó en este caso la no normalidad no parecería incluir problemas graves en el modelo, para corregirla se uso el método bootstrap, el cual muestra

³ La manera ideal para corregir multicolinealidad sería aplicar componentes principales a las variables exógenas, sin embargo en este caso no es posible pues la introducción de series de tiempo viola el principal supuesto de la metodología de componentes principales, la independencia entre observaciones. Una alternativa sería la aplicación de componentes principales dinámicos, sin embargo dicha metodología aún se encuentra en desarrollo por Peña y Maraval y no ha sido completamente probada.

que las variables significativas son las mismas que muestra la prueba t y presentadas en la tabla No. 2.

Tabla No. 2

F(5,175)	10.28			
Valor p prueba F	<0.001			
R cuadrado ajust	0.2049			
Observaciones	181			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	86.8848	7.2034	12.0600	<0.001
ICGTEVA	-0.2484	0.0484	-5.1400	<0.001
ICGTOIR	0.0316	0.0555	0.5700	0.5700
ICGTPLAN	0.3324	0.0544	6.1200	<0.001
ICGTCCP	-0.0019	0.0763	-0.0200	0.9810
ICGTGEN	-0.0602	0.0460	-1.3100	0.1920

Fuente: elaboración propia.

2. MODELO PANEL DESBALANCEADO

2.a. Modelo panel con efectos fijos

A continuación se presentan los resultados de la estimación de un panel desbalanceado con efectos fijos. El modelo estimado es el de la ecuación (1). Este modelo se estimó inicialmente sin corregir por grados de libertad y posteriormente se corrigió por grados de libertad según la metodología de Wooldridge. Esta corrección se debe hacer porque podría suceder que para el tamaño de muestra utilizado, el estimador de la varianza de los residuales sea sesgado, problema que se resuelve al corregir el modelo por grados de libertad.

En este modelo panel desbalanceado con efectos fijos las variables significativas al 95% de confianza resultan ser las mismas que en el modelo Pool, estas son el índice de avance del sistema Evaluación con un signo negativo, lo cual es un resultado contra intuitivo, y el índice de avance del sistema Planificación con un signo positivo como se espera. El índice de avance del sistema Auditoría resulta significativo pero con un nivel de confianza del 11%. (Ver Tabla No. 3).

Los residuales son normales con una confianza de 97.5% según la prueba de Kolmogorov que es la más potente de las tres utilizadas y son no autocorrelacionados según la prueba de Wooldridge.

Tabla No. 3

Observaciones	158			
Grupos	63			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
ICGTCAP	-0.0756	0.1378	-0.5486	0.5841
ICGTHIG	0.0565	0.1265	0.4469	0.6556
ICGTEVA	-0.3337	0.1613	-2.0682	0.0404
ICGTOIR	0.1096	0.1029	1.0649	0.2887
ICGTGOB	0.0470	0.0666	0.7065	0.4810
ICGTPLAN	0.2640	0.1187	2.2239	0.0277
ICGTAUD	0.1115	0.0691	1.6147	0.1085
ICGTGTI	-0.0088	0.0574	-0.1532	0.8784
ICGTCCP	0.0667	0.1268	0.5263	0.5995
ICGTAFC	0.0452	0.0935	0.4832	0.6297
ICGTGEN	-0.0926	0.0675	-1.3713	0.1724

Como en este modelo el problema de multicolinealidad persiste se utiliza la misma estrategia que en el caso del Pool para corregirla, de manera que las variables explicativas son índices de avance de cinco sistemas del PMG, uno por cada área. Es decir, se estima ahora el modelo de la ecuación (2). Una vez corregida la multicolinealidad se encuentra que las variables significativas son las mismas que en la estimación del modelo (1) con efectos fijos al igual que del Pool; los residuales no son autocorrelacionados y son normales con una confianza de 97.5%. (Ver Tabla No. 4).

Tabla No. 4

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
ICGTEVA	-0.2735	0.0562	-4.8675	<0.001
ICGTOIR	0.0532	0.0834	0.6377	0.5245
ICGTPLAN	0.2422	0.0942	2.5707	0.0110
ICGTCCP	0.1067	0.1041	1.0252	0.3067
ICGTGEN	-0.0513	0.0580	-0.8851	0.3773

Fuente: elaboración propia.

2.b. Modelo panel con efectos aleatorios

A continuación se presentan los resultados del modelo Panel Desbalanceado con efectos aleatorios. EL modelo a estimar es el de la ecuación (1). Metodológicamente el modelo se estima utilizando Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) pues hay presencia de heterocedasticidad, razón por la cual también es necesario estimar los componentes de la matriz de varianza de los errores.

Para estimar dicha matriz, se utilizan tres aproximaciones diferentes de manera que se logre encontrar el modelo más apropiado y se garantice consistencia y robustez de los resultados. La primera metodología es la propuesta por Wallace-Hussain, mediante la cual se estiman la los componentes de varianza de los errores (Within - Varianza dentro de los servicios en el tiempo y Between -

Varianza entre los servicios) usando los residuales del modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios.

La segunda metodología es la propuesta por Amemiya mediante la cual se estiman los componentes de la varianza de los errores (Within y Between) usando los residuales del modelo de efectos fijos o modelo Within. La tercera metodología es la propuesta por Swamy-Arora mediante la cual se estima la varianza dentro de servicios (within) usando los residuales del modelo de efectos fijos o modelo Within, y la varianza entre servicios (Between) usando los residuales del modelo Between.

Ahora, suponer que existe un efecto aleatorio propio de cada servicio, equivale a suponer que existe heterocedasticidad entre servicios diferentes, pero homocedasticidad dentro de cada servicio. En otras palabras esto significa que la varianza de los errores puede ser diferente para cada servicio, pero es igual para los errores de un mismo individuo en el tiempo. Este aspecto hace que los estimadores obtenidos por efectos aleatorios a través de GLS, sean robustos a la presencia de heterocedasticidad ya que la está capturando directamente y corrigiendo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos para el modelo panel desbalanceado con efectos aleatorios utilizando cada una de las tres metodologías antes descritas.

2. b.1. Panel desbalanceado con efectos aleatorios- WALLACE - HUSSAIN

Estimando el modelo (1) con esta metodología, se encuentra que las variables Índice de Avance del Sistema de Evaluación e Índice de Avance del Sistema de Planificación vuelven a ser significativas con un nivel de confianza del 97%, y tienen los mismos signos que se habían encontrado en los demás modelos ya estimados. Los residuales son no autocorrelacionados y son normales al 95% de confianza (Ver Tabla No. 5).

Tabla No. 5

Observaciones	158			
Grupos	63			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	87.2025	8.6745	10.0527	<0.001
ICGTCAP	-0.0203	0.0918	-0.2216	0.8250
ICGTHIG	-0.0046	0.0846	-0.0548	0.9563
ICGTEVA	-0.2402	0.1042	-2.3045	0.0226
ICGTOIR	0.0520	0.0590	0.8809	0.3798
ICGTGOB	0.0125	0.0459	0.2711	0.7867
ICGTPLAN	0.2745	0.0605	4.5334	<0.001
ICGTAUD	0.0520	0.0495	1.0514	0.2948
ICGTGTI	-0.0010	0.0390	-0.0246	0.9804
ICGTCCP	-0.0263	0.0837	-0.3143	0.7538
ICGTAFC	0.0224	0.0621	0.3602	0.7192
ICGTGEN	-0.0602	0.0515	-1.1699	0.2439

Fuente: elaboración propia.

Como el problema de multicolinealidad persiste, se realiza la misma corrección ya aplicada en el modelo Pool y en efecto fijos y se procede a estimar con la

misma metodología de Wallace-Hussain el modelo de la ecuación (2). La corrección por multicolinealidad conserva el mismo patrón de variables significativas, mientras los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación más no el de normalidad (Ver Tabla No. 6).

Aunque idealmente los residuales deben distribuirse normalmente, al tener en cuenta el tamaño de la muestra utilizada y aplicando el Teorema del Límite Central, se podría suponer que en el límite los residuales se distribuyen Normal. De esta manera, esto no representa un problema grave ni invalida los resultados. Adicionalmente, es posible observar que en otros modelos ya estimados cuyos residuales si se comportan de manera Normal, los resultados son muy similares a los obtenidos en este caso, lo cual permite concluir que los resultados son robustos y consistentes.

Tabla No. 6

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	85.8297	7.3594	11.6625	<0.001
ICGTEVA	-0.2534	0.0469	-5.4047	<0.001
ICGTOIR	0.0431	0.0554	0.7776	0.4378
ICGTPLAN	0.3264	0.0557	5.8593	<0.001
ICGTCCP	0.0065	0.0772	0.0847	0.9326
ICGTGEN	-0.0587	0.0455	-1.2921	0.1980

Fuente: elaboración propia.

2.b.2. Panel desbalanceado con efectos aleatorios- AMEMIYA

De nuevo en este caso, las variables significativas con un 94% de confianza son el Índice de Avance del Sistema de Evaluación y el Índice de Avance del Sistema de Planificación, la primera con signo negativo, que es un resultado contraintuitivo, y la segunda con signo positivo. Los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación y de normalidad al 95% de confianza (Ver Tabla No. 7).

Cuando el modelo se corrige por multicolinealidad y se estima ahora el modelo de la ecuación (2), se encuentran el mismo patrón de significancia y se generan residuales no autocorrelacionados y normales al 99% de confianza (Ver Tabla No. 8).

Tabla No. 7

Observaciones	158			
Grupos	63			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	79.8687	12.1256	6.5868	<0.001
ICGTCAP	-0.0797	0.1236	-0.6450	0.5200
ICGTHIG	0.0283	0.1103	0.2565	0.7979
ICGTEVA	-0.2783	0.1429	-1.9475	0.0534
ICGTOIR	0.1031	0.0834	1.2362	0.2183
ICGTGOB	0.0389	0.0608	0.6405	0.5228
ICGTPLAN	0.2680	0.0950	2.8194	0.0055
ICGTAUD	0.0999	0.0632	1.5803	0.1162
ICGTGTI	-0.0044	0.0525	-0.0843	0.9329
ICGTCCP	0.0201	0.1116	0.1799	0.8574
ICGTAFC	0.0360	0.0831	0.4330	0.6657
ICGTGEN	-0.0865	0.0633	-1.3663	0.1739

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 8

Observaciones	181			
Grupos	69			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	82.2940	9.4586	8.7005	<0.001
ICGTEVA	-0.2692	0.0521	-5.1631	<0.001
ICGTOIR	0.0688	0.0687	1.0022	0.3176
ICGTPLAN	0.2972	0.0743	3.9980	<0.001
ICGTCCP	0.0542	0.0939	0.5770	0.5647
ICGTGEN	-0.0562	0.0528	-1.0649	0.2884

Fuente: elaboración propia.

2.b.3. Panel desbalanceado con efectos aleatorios- (Swamy-Arora)

Por último, el modelo con efectos aleatorios estimando los componentes de varianza bajo la metodología de Swamy-Arora arroja resultados muy similares a todos los modelos anteriores, en términos de la significancia de las variables, pues son las mismas, así como supuestos de no autocorrelación y normalidad de los residuales (Ver Tabla No. 9).

De nuevo la corrección por multicolinealidad que lleva a estima el modelo de la ecuación (2), arroja significancia de las variables Índice de Avance del Sistema de Evaluación e Índice de Avance del Sistema de Planificación, la primera con el signo contrario al esperado y la segunda con el signo esperado. En este modelo los residuales cumplen el supuesto de no autocorrelación pero no el de normalidad (Ver Tabla No. 10).

Tabla No. 9

Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	87.4772	8.5149	10.2735	<0.001
ICGTCAP	-0.0116	0.0901	-0.1287	0.8977
ICGTHIG	-0.0047	0.0833	-0.0566	0.9550
ICGTEVA	-0.2428	0.1020	-2.3804	0.0186
ICGTOIR	0.0467	0.0580	0.8051	0.4220
ICGTGOB	0.0098	0.0451	0.2177	0.8279
ICGTPLAN	0.2753	0.0590	4.6700	<0.001
ICGTAUD	0.0466	0.0486	0.9581	0.3396
ICGTGTI	-0.0010	0.0382	-0.0273	0.9783
ICGTCCP	-0.0267	0.0824	-0.3245	0.7460
ICGTAFC	0.0226	0.0611	0.3698	0.7121
ICGTGEN	-0.0573	0.0509	-1.1273	0.2615

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 10

Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	85.9644	7.2879	11.7955	<0.001
ICGTEVA	-0.2527	0.0467	-5.4117	<0.001
ICGTOIR	0.0418	0.0550	0.7589	0.4489
ICGTPLAN	0.3272	0.0551	5.9341	<0.001
ICGTCCP	0.0054	0.0766	0.0700	0.9443
ICGTGEN	-0.0589	0.0452	-1.3029	0.1943

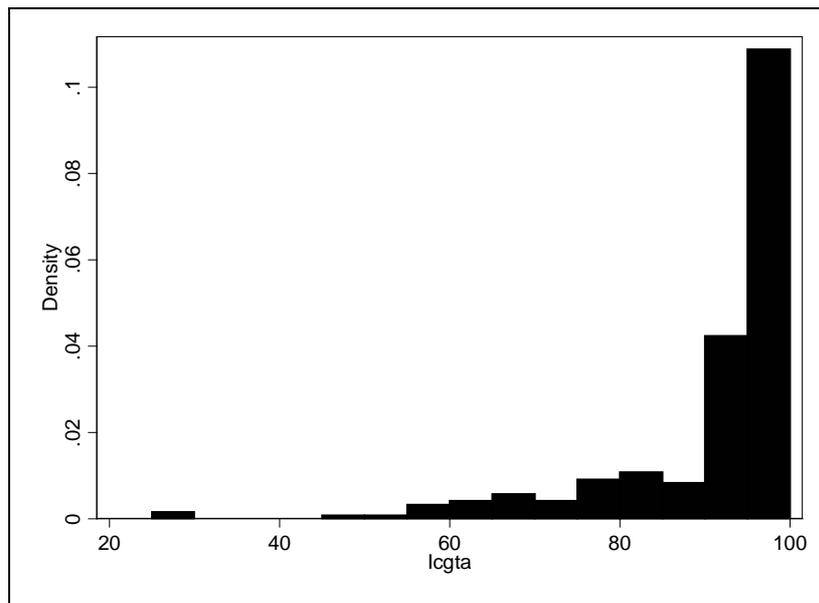
Fuente: elaboración propia.

3. MODELO PANEL TOBIT

Finalmente se plantea un modelo panel-tobit. Este modelo se realiza como una prueba para asegurar la confiabilidad y consistencia de los resultados de los modelos ya estimados. El modelo tobit captura el hecho que la variable dependiente tiene muchas realizaciones iguales a 100, es decir, muchos servicios tienen un cumplimiento de indicadores de desempeño del 100% como lo muestra la Gráfica No. 1. Aunque no necesariamente, este hecho podría implicar que la variable dependiente tuviese una distribución con un valor límite igual a 100. Esto es lógico dada la forma de construcción de la variable, sin embargo, esta metodología es comúnmente utilizada para asegurar consistencia de los resultados incluso si la variable latente no es de interés como ocurre en este caso.

Gráfica No.1

Histograma de la variable dependiente – cgdpt



Fuente: elaboración propia.

En este caso, la estimación del modelo se lleva a cabo por máxima verosimilitud, incluyendo un efecto aleatorio por individuo. Los resultados del modelo son similares a los encontrados en todos los modelos anteriores, pues las variables que resultan significativas son Índice de Avance del Sistema de Evaluación e Índice de Avance del Sistema de Planificación, la primera con el signo contrario al esperado y la segunda con el signo positivo esperado.

Para este modelo no resulta necesario comprobar los supuestos clásicos de un modelo de regresión, pues por construcción es robusto a la presencia de heterocedasticidad y autocorrelación, además, el modelo se construye basado en un supuesto de una distribución no continua. Finalmente el test de Wald muestra que el modelo es conjuntamente significativo (Ver Tabla No. 11). Al corregir el modelo por multicolinealidad, se encuentra un resultado similar al de los modelos anteriores, pues las variables significativas son las mismas, con el mismo signo y magnitudes similares de los coeficientes estimados (Tabla No. 12).

Observaciones	158			
Grupos	63			
Valor p Wald	<0.001			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	97.9278	13.7322	7.1300	<0.001
ICGTCAP	0.0295	0.1523	0.1900	0.8460
ICGTHIG	-0.0588	0.1297	-0.4500	0.6500
ICGTEVA	-0.3924	0.1625	-2.4100	0.0160
ICGTOIR	0.0735	0.0931	0.7900	0.4300
ICGTGOB	0.0095	0.0699	0.1400	0.8920
ICGTPLAN	0.4220	0.0962	4.3900	<0.001
ICGTAUD	0.0825	0.0782	1.0500	0.2920
ICGTGTI	-0.0006	0.0594	-0.0100	0.9920
ICGTCCP	-0.0477	0.1288	-0.3700	0.7110
ICGTAFC	-0.0292	0.0978	-0.3000	0.7660
ICGTGEN	-0.1017	0.0780	-1.3000	0.1920

Fuente: elaboración propia.

Tabla No. 12

Observaciones	181			
Grupos	69			
Valor p Wald	<0.001			
Variable	Beta	Desviacion	t	Valor p
CONSTANTE	85.1265	10.2580	8.3000	<0.001
ICGTEVA	-0.3852	0.0663	-5.8100	<0.001
ICGTOIR	0.0613	0.0763	0.8000	0.4210
ICGTPLAN	0.4408	0.0767	5.7400	<0.001
ICGTCCP	0.0315	0.1068	0.2900	0.7680
ICGTGEN	-0.0870	0.0633	-1.3700	0.1690

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFIA

Baltagi, B (2003). *Econometric analysis of panel data*. Segunda edición. Jhon Wiley & Sons.

Judge, G (1985). *The theory and practice of econometrics*. Segunda edición. Jhon Wiley & Sons.

Wooldridge, J (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. The MIT press.

ANEXO TÉCNICO C.1 (c) - PANEL DESBALANCEADO

A continuación se presenta brevemente la metodología planteada por Wooldridge (2002) para estimar un panel desbalanceado con efectos fijos y la metodología planteada por Baltagi (2003) para estimar un panel desbalanceado con efectos aleatorios.

En ambos casos, se parte de suponer que las combinaciones individuo-tiempo para las que no se observa los valores de las variables endógena o exógenas son una muestra aleatoria del total de observaciones individuo-tiempo, es decir que no existe un patrón por el cual la información no ha sido reportada o las entidades publicas han dejado de prestar el servicio correspondiente.

MODELO PANEL DESBALANCEADO CON EFECTOS FIJOS

Siguiendo la notación de Baltagi (2003), se parte del modelo desbalanceado dado por:

$$\begin{aligned}y_{it} &= \alpha + X'_{it}\beta + u_{it} & i=1, \dots, N; & \quad t=1, \dots, T_i & \quad (1) \\u_{it} &= \mu_i + v_{it}\end{aligned}$$

donde X_{it} es un vector de regresores de dimensión $(K-1) \times 1$, μ_i es un efecto fijo (no aleatorio) propio al i -ésimo individuo y $v_{it} \sim NII(0, \sigma_v^2)$. El modelo es desbalanceado en el sentido que existen N individuos observados durante un periodo de tiempo que es de diferente longitud para cada individuo, es decir, T_i para $i=1, \dots, N$.

En forma vectorial se tiene:

$$\begin{aligned}y &= \alpha 1_n + X\beta + u = Z\delta + u & (2) \\u &= Z_\mu \mu + v\end{aligned}$$

donde y es de dimensión $n \times 1$ y Z de dimensión $n \times K$. Así mismo, Z corresponde a la concatenación horizontal de 1_n y X , es decir, $Z = (1_n, X)$, $\delta' = (\alpha', \beta')$ siendo α un escalar, $n = \sum_{i=1}^N T_i$, 1_n es un vector de unos de dimensión n y $v = (v_{11}, \dots, v_{1T_1}, \dots, v_{N1}, \dots, v_{NT_N})'$. Por otra parte, la matriz $Z_\mu = \text{diag}(1_{T_i})$ de dimensión $n \times N$ y el vector μ de dimensión $N \times 1$ tienen la siguiente forma:

$$Z_{\mu} = \begin{bmatrix} 1 & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & 0 & \dots & 0 \\ 0 & 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 1 & \dots & 0 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 1 \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & 0 & \dots & 1 \end{bmatrix} \begin{matrix} \left. \vphantom{\begin{matrix} 1 \\ \vdots \\ 1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_1 \times N \\ \left. \vphantom{\begin{matrix} 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_2 \times N \\ \vdots \\ \left. \vphantom{\begin{matrix} 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_N \times N \end{matrix} \quad \mu = \begin{bmatrix} \mu_1 \\ \mu_2 \\ \vdots \\ \mu_N \end{bmatrix}$$

Sea la matriz Q de dimensión $n \times n$, simétrica y diagonal por bloques:

$$Q = \begin{bmatrix} 1-1/T_1 & \dots & -1/T_1 & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ -1/T_1 & \dots & 1-1/T_1 & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ 0 & \dots & 0 & 1-1/T_2 & \dots & -1/T_2 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & 0 & -1/T_2 & \dots & 1-1/T_2 & \dots & 0 & \dots & 0 \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & 0 & 0 & \dots & 0 & \dots & 1-1/T_N & \dots & -1/T_N \\ \vdots & \ddots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 0 & \dots & 0 & 0 & \dots & 0 & \dots & -1/T_N & \dots & 1-1/T_N \end{bmatrix} \begin{matrix} \left. \vphantom{\begin{matrix} 1-1/T_1 \\ \vdots \\ -1/T_1 \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_1 \times N \\ \left. \vphantom{\begin{matrix} 0 \\ \vdots \\ 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_2 \times N \\ \vdots \\ \left. \vphantom{\begin{matrix} 0 \\ \vdots \\ 0 \end{matrix}} \right\} T_N \times N \end{matrix}$$

El estimador within para efectos fijos se puede obtener transformando primero la variable dependiente y y las variables exógenas X (excluyendo el intercepto) quitando la media de cada variable por individuo, y posteriormente aplicando el estimador OLS a los datos transformados:

$$\tilde{\beta} = (\tilde{X}' \tilde{X})^{-1} \tilde{X}' \tilde{y} \quad (3)$$

Donde los datos transformados (restando la media por individuo) se obtienen de $\tilde{X} = QX$ y $\tilde{y} = Qy$. De aquí el intercepto se puede obtener haciendo $\tilde{\alpha} = \sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^{T_i} \frac{y_{it}}{n} - \sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^{T_i} \frac{X_{it}}{n} \tilde{\beta}$. Así mismo se pueden obtener los residuales within a través de:

$$\tilde{u} = y - \tilde{\alpha}1_n - X \tilde{\beta} \quad (4)$$

Wooldridge (2002) demuestra que los parámetros estimados en 3 son consistentes siempre y cuando las variables exógenas, el efecto propio de cada individuo y el error sean independientes de una variable indicadora que vale 1 si se observa el valor tanto para las variables exógenas como la endógena y cero en cualquier otro caso.

Si además de lo anterior, se supone que los errores son independientes y homocedásticos entre individuos y dentro de individuos entonces los procedimientos de inferencia basados en efectos fijos son válidos, es decir, la varianza asintótica del estimador obtenido en 3, estaría dada por:

$$\hat{\sigma}_{\beta}^2 = \hat{\sigma}_{\hat{u}}^2 (\tilde{X}' \tilde{X})^{-1} \quad (5)$$

con

$$\hat{\sigma}_{\hat{u}}^2 = \hat{u}' \hat{u} \frac{1}{\sum_{i=1}^N (T_i - 1)} \quad \hat{u} = \tilde{y} - \tilde{X} \tilde{\beta}$$

MODELO PANEL DESBALANCEADO CON EFECTOS ALEATORIOS

Según lo planteado por Baltagi (2003), el modelo desbalanceado con efectos aleatorios estimado por Mínimos Cuadrados Generalizados (GLS) está dado por:

$$\hat{\delta}_{GLS} = (Z' \Omega^{-1} Z)^{-1} Z' \Omega^{-1} y \quad (6)$$

$$\text{con} \quad \Omega = \sigma_v^2 \Sigma \quad \Sigma = I_{n \times n} + \rho Z_{\mu} Z_{\mu}' \quad \rho = \frac{\sigma_{\mu}^2}{\sigma_v^2}$$

Dado esto, la siguiente sección se concentra en la manera de estimar los componentes de varianza σ_{μ}^2 y σ_v^2 .

Adicionalmente se requieren los residuales del modelo OLS y del modelo Between. El modelo OLS puede ser obtenido de la siguiente manera:

$$\hat{\delta}_{OLS} = (Z' Z)^{-1} Z' y \quad (7) \quad y \quad \hat{u}_{OLS} = y - Z \hat{\delta}_{OLS}$$

Por otra parte, sea la matriz P de dimensión $n \times n$, simétrica y diagonal por bloques:

$$d_{22} = N - \text{tr}\left(\left(Z'Z\right)^{-1} Z'PZ\right)$$

2. Método de Amemiya

Amemiya propone estimar los componentes de varianza de la siguiente manera:

$$\hat{\sigma}_v^2 = \tilde{u}' Q \tilde{u} / (n - N - K + 1) \quad (9)$$

$$\hat{\sigma}_\mu^2 = \frac{\tilde{u}' P \tilde{u} - \left\{ N - 1 + \text{tr}\left[\left(X' Q X\right)^{-1} X' P X\right] - \text{tr}\left[\left(X' Q X\right)^{-1} X' \bar{J}_n X\right] \right\} \hat{\sigma}_v^2}{n - \sum_{i=1}^N T_i^2 / n} \quad (10)$$

donde \tilde{u} son los residuales within y \bar{J}_n es una matriz donde todas las posiciones contienen el elemento $\frac{1}{n}$ y cuya dimensión es $n \times n$.

3. Método de Swamy-Arora

Swamy y Arora proponen usar el mismo estimador de σ_v^2 desarrollado por Amemiya en (9), pero desarrollan un estimador de σ_μ^2 usando los residuales between de la siguiente manera:

$$\hat{\sigma}_\mu^2 = \frac{\hat{u}^B' P \hat{u}^B - (N - K) \hat{\sigma}_v^2}{n - \text{tr}\left(\left(Z' P Z\right)^{-1} Z' Z_\mu Z_\mu' Z\right)}$$

Dado que los tres métodos anteriores están basados en GLS, la matriz de varianzas y covarianzas de los parámetros estimados esta dada por $\text{Var}\left(\hat{\delta}_{GLS}\right) = \left(Z' \Omega^{-1} Z\right)^{-1}$, como en cualquier modelo GLS (Judge, 1985).

Anexo C.2- Encuesta de percepción sobre los resultados del PMG Noviembre 2007
--

I. Introducción	2
II. Resumen Ejecutivo de los resultados de la encuesta	4
III. Resultados de la encuesta	6
III. 1 Preguntas a todos los participantes.....	6
III. 2 Preguntas solamente a los encargados de Sistema de Auditoria	50
III. 3 Preguntas solamente a los encargados de sistema de capacitación	55
III. 4 Preguntas solamente a los encargados de Administración Financiera – Contable.....	59
III. 5 Preguntas solamente a los encargados de Evaluación de Desempeño	60
III. 6 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Genero	63
III. 7 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Gobierno Electrónico.....	66
III. 8 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Gestión Territorial	68
III. 9 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Higiene y Seguridad	71
III. 10 Preguntas solamente a los encargados del sistema de Atención al Cliente.....	74
III. 11 Preguntas solamente para encargados del sistema de Planificación/Control de Gestión	80
III. 12 Preguntas solamente a Jefes de Servicio	84
III. 13 Preguntas solamente a los encargados del sistema de Compras y Contrataciones .	114
III. 14 Preguntas solamente a los encargados ministeriales y del PMG en el servicio	114
III. 15 Preguntas abiertas.....	127

I. Introducción

Entre el 15 de octubre y el 7 de noviembre del 2007, el Banco Mundial dirigió una encuesta a un universo de 2,047 funcionarios del sector público de Chile usuarios del PMG con el objetivo de conocer sus percepciones acerca de la operación y resultados del PMG.

El estudio presenta las siguientes características: encuesta de percepción personal, no presencial, recabada entre todos los participantes del PMG (no muestral), y la información recabada es de carácter confidencial. De otro lado, el método de recolección se basó en una encuesta electrónica utilizando el software de la empresa *SurveyMonkey* (www.surveymonkey.com).

Cabe señalar que para el diseño de las encuestas finales se tomaron en cuenta las recomendaciones de la DIPRES, así como los hallazgos en la prueba piloto dirigida en septiembre de 2007. Esa prueba fue realizada con 60 funcionarios de diferentes cargos en el sector público y con diferentes relaciones con el PMG, como encargados de sistemas y jefes de servicios.

Es importante mencionar que se diseñaron 14 tipos de encuesta con preguntas comunes y diferenciadas para cubrir las características especiales de cada tipo de encuestado abarcando los 11 sistemas del PMG, los Jefes de Servicio, los encargados ministeriales y de PMG, y los Jefes de Intendencias. Así, el universo de encuestados fue 2,047 personas, y abarcó 160 Jefes de Servicio, 14 Jefes de Servicio de Intendencia, 198 encargados ministeriales y de PMG, y 1,675 encargados de los 11 Sistemas del PMG en cada uno de los 186 Servicios. El siguiente recuadro resume el universo de encuestados por grupo, así como la tasa de respuesta.

Cargo	No. Población	No de personas cuales respondieron a la encuesta	Tasa de repuesta (en %)
Jefes de servicio	160	41	25,6
Jefes de servicio de Intendencias	14	5	35,7
Encargados Ministeriales y encargados del PMG	198	106	53,5
<i>Encargados de Sistemas:</i>			
Capacitación	182	91	50
Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	184	76	41,3
Evaluación de Desempeño	184	76	41,3
Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s (ex-OIRS)	158	64	40,5
Gobierno electrónico	182	98	53,8
Planificación /Control de Gestión	184	98	53,3
Auditoria Interna	111	60	54,1
Gestión Territorial	157	79	50,3
Sistema de Compras y contrataciones del Sector Público	133	68	51,1
Administración Financiero – contable	122	66	54,1
Enfoque de Género	78	23	29,5
TOTAL	2,047	951	46,5

Esta tasa de respuesta corresponde a las tasa de respuestas obtenidos en la encuestas llevadas a cabo por la DIPRES en años anteriores. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que esta encuesta dirigida por el Banco Mundial fue bastante mas larga que los anteriores.

Durante le periodo de levantamiento de la información se enfrentaron algunos contratiempos lo que llevo a ampliar el periodo de recolección de información de 2 semanas a tres semanas y media. Un razón principal para la extensión del plazo de la encuesta fue un problema técnica que ocurrió con los funcionarios del Ministerio del Interior situados en las regiones a cuales llegó vacío el correo con la invitación a la encuesta. Gracias a la ayuda de la unidad del aporte técnico del ministerio, se podía identificar el problema. Sin embargo, para resolver el problema, los funcionarios mismos tenían que cambiar una aplicación técnica de su correo. Los pasos de este cambio fue comunicado a ellos por correo electrónico pidiéndoles de hacer el cambio para después poder recibir nuevamente la invitación a la encuesta.

II. Resumen Ejecutivo de los resultados de la encuesta

1. Resultados basado en respuestas de todos los participantes

Conocimiento del PMG, su contenido y su metas

- La mayoría de los funcionarios públicos tienen por lo menos un conocimiento general del PMG
- Los funcionarios públicos saben quienes son los encargados del PMG en su servicio.
- Los funcionarios públicos conocen y reconocen las implicaciones salariales relacionado con el PMG y que el PMG es conocido por su impacto de aumentación del salario.
- Los funcionarios vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos de los sistemas a un incremento en sus remuneraciones
- La mayoría de los funcionarios conocen los objetivos del PMG, pero que al mismo tiempo hay una gran parte de ellos que no.
- Las metas de su institución **no** son conocidos entre la mayoría de los funcionarios del sector público.
- La gran mayoría de los funcionarios públicos tienen conocimiento sobre el grado del cumplimiento de las metas comprometidas por su institución
- Los funcionarios públicos tienen la tendencia de conocer los objetivos de los sistemas del PMG. Sin embargo, una grande parte no conoce los objetivos de los sistemas.
- Aunque muchos de los funcionarios están comprometidos al desarrollo de los sistemas, hay una parte que no están muy comprometidos

Logros

- El PMG ha contribuido
 - o información relevante para la toma de decisiones
 - o a incrementar la eficiencia de los servicios públicos
 - o mejorar las condiciones laborales de los funcionarios del sector públicos
- El PMG ha logrado
 - o una asignación más eficiente de los recursos públicos
 - o que el trabajo de los funcionarios públicos ahora está mas ordenado y normalizado
- El PMG ha ayudado a lograr una mayor colaboración entre
 - o los encargados del PMG de los servicios
 - o los distintos encargados de los sistemas del PMG
 - o los jefes de servicios y el resto de los funcionarios en la mayoría de los servicios, sin embargo hay una parte significativa en que no se mejoró la colaboración
 - o los funcionarios, pero hay todavía una gran parte de los servicios en cuales no se logro este resultado.
- La incorporación de cada sistema ha contribuido
 - o a un ordenamiento del desarrollo de el área de gestión en el servicio
 - o a mayor información en el desarrollo de las áreas de gestión
 - o a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión
- Los sistemas del PMG son más desarrollados que antes el 2000 y el desarrollo de los sistemas ha sido útil para mejorar la gestión de los servicios.
- Todos las sistemas del PMG han contribuido o dar un impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio

- La presencia de los sistemas en el Programa Marco de los PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión
- El programa marco del PMG ha contribuido como instrumento a la modernización global del Estado
- Las autoridades en general apoyan el desarrollo de los sistemas del PMG.

Problemas/Retos

- Baja coordinación entre los diferentes sistemas y que eso es un problema principal del PMG
- El impacto en la gestión es menor al esperado
- El cumplimiento formal no da lugar a cambios en la gestión o en la conducta de los funcionarios.
- El escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios
- Una escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales
- La mayoría (83%) de los funcionarios públicos que participaron en la encuesta son divididos a casi iguales partes en su opinión sobre si los sistemas contribuyen o no al proceso de toma de decisión.
- Hay una tendencia (41%) de los funcionarios hacia la opinión que el uso focalizado para el control presupuestario es un problema principal del PMG, pero al mismo tiempo 37% de los encuestados opinan lo contrario.

Otros Programas

- La mayoría de los encuestados conocen un programa de renumeración además el PMG, 28% no conocen otro programa y 26% conocen más que un programa
- El PMG es igual de efectivo que otros programas para la mejora de la gestión, aunque en varios servicios otros son más o menos efectivo que el PMG.
- Los indicadores por Desempeño y el programa de evaluación de programas tienen un alto impacto en la mejora de la gestión. Los demás instrumentos, con excepción del BGI también están considerados de tener un alto impacto. Según los encuestados, el BGI solo tiene un impacto promedio a la mejora de la gestión.

III. Resultados de la encuesta

III. 1 Preguntas a todos los participantes

Pregunta 1: En promedio, ¿qué porcentaje de su jornada laboral estima usted que dedica a realizar funciones asociadas al PMG?

53% de los encuestados dedican hasta el 40% del tiempo de su jornada a realizar los funciones relacionado al PMG, la mayoría de los encuestas dedican un quinto de su tiempo (20.55%). El otro 47% dedica más que el 41% de su tiempo al PMG.

Grafico 1: Tiempo dedicado al PMG

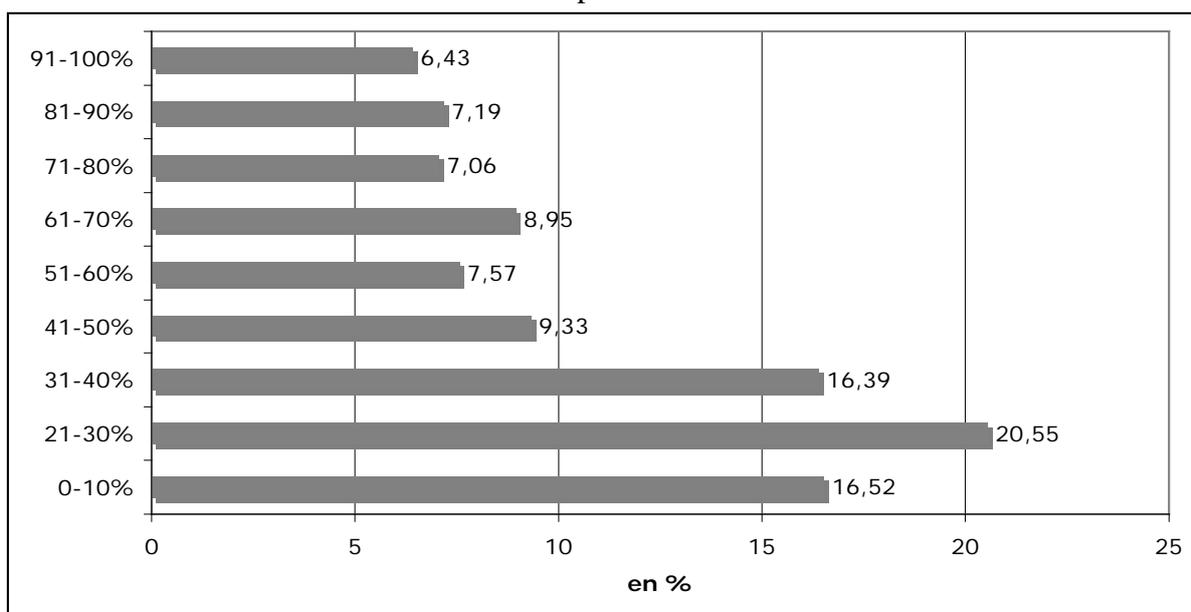


Tabla 1: Respuestas a Pregunta 1

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
0-10%	16,52	131
21-30%	20,55	163
31-40%	16,39	130
41-50%	9,33	74
51-60%	7,57	60
61-70%	8,95	71
71-80%	7,06	56
81-90%	7,19	57
91-100%	6,43	51
Total	100	793

Pregunta 2. Del tiempo total que usted dedica a realizar funciones asociadas al PMG, señalado en la pregunta anterior, ¿qué porcentaje de éste estima que es destinado a cumplir con los requerimientos de elaboración y entrega de reportes e informes de los Sistemas del PMG a Dipres y/o la Red de Expertos (para demostrar su cumplimiento o para informar sobre sus compromisos)?

Aproximadamente 40% de los encuestados usa hasta 30% del tiempo que dedica a funciones relacionados con el PMG en la elaboración de informes y reportes para entregarlos a la DIPRES o a la Red de Expertos. Un 30%, dedica entre 31 y 60% del tiempo dedicado al PMG a los trabajos mencionados y el resto de los encuestados usa más que 60% del tiempo.

Grafico 2: Porcentaje del tiempo dedicado al PMG para la elaboración de informes y reportes

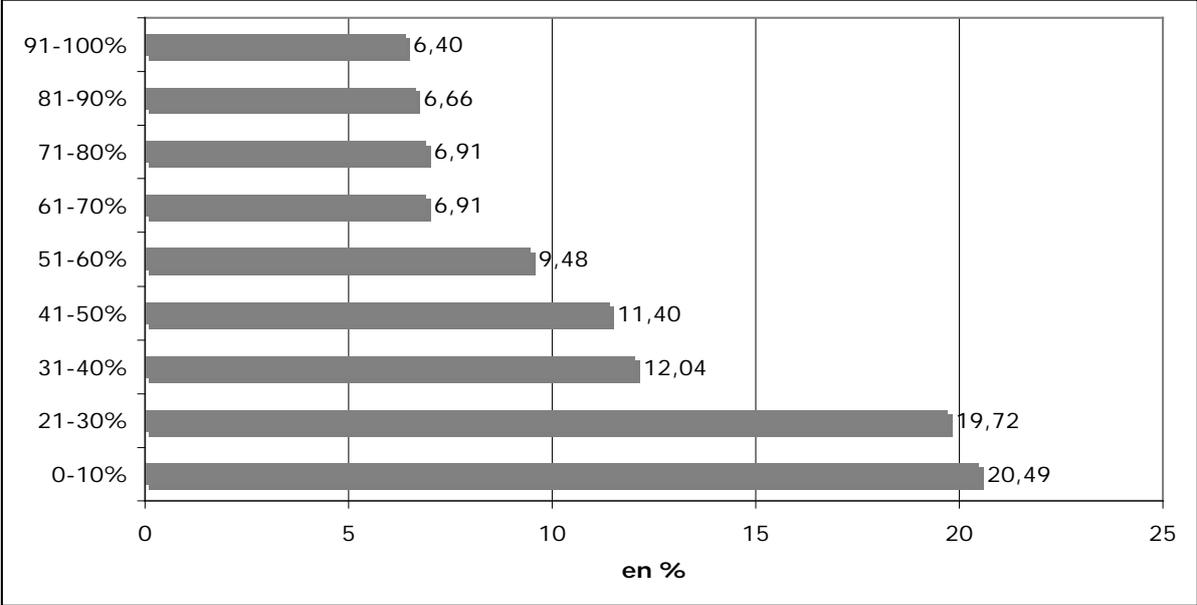


Tabla 2. Respuestas a Pregunta 2

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
0-10%	20,49	160
21-30%	19,72	154
31-40%	12,04	94
41-50%	11,40	89
51-60%	9,48	74
61-70%	6,91	54
71-80%	6,91	54
81-90%	6,66	52
91-100%	6,40	50
Total	100	781

Pregunta 3. Si cuenta con personal de apoyo, ¿qué porcentaje de tiempo estima que éste le dedica al PMG?

De los encuestados, tres cuartos cuentan con personal de apoyo para actividades relacionados al PMG. La mayor parte (36%) dedica hasta un 30% de su tiempo dichas actividades, 16% entre 31 y 50% del tiempo y el resto entre 51 y 100% usan su tiempo para apoyar las actividades relacionados al PMG.

Grafico 3. Porcentaje del tiempo dedicado al PMG por el personal de apoyo

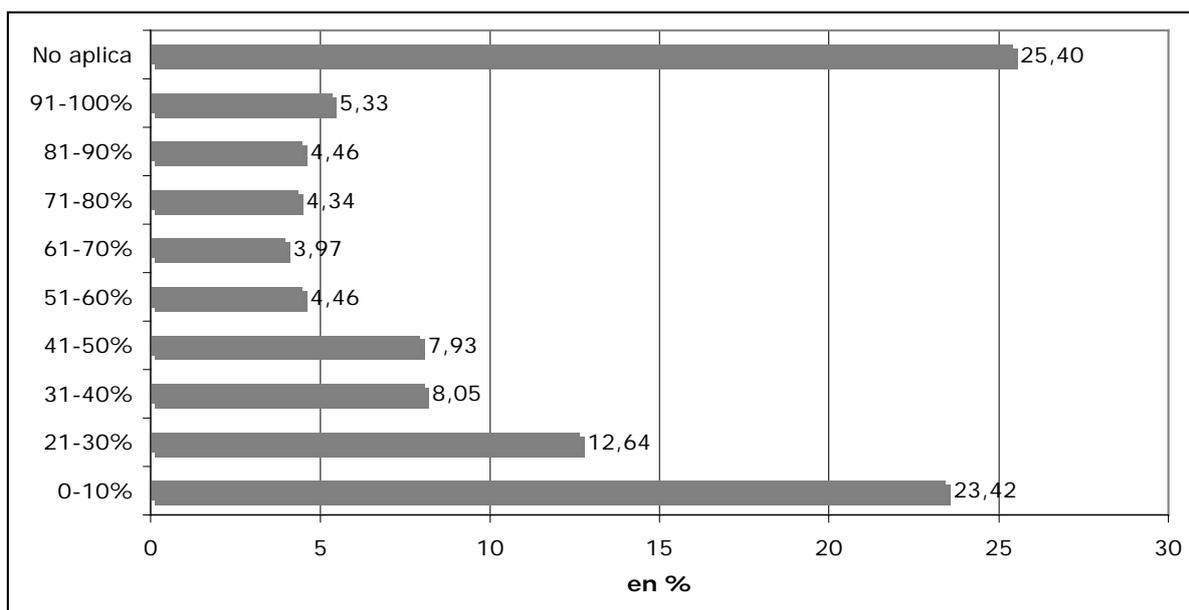


Tabla 3. Respuestas a Pregunta 3

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
0-10%	23,42	189
21-30%	12,64	102
31-40%	8,05	65
41-50%	7,93	64
51-60%	4,46	36
61-70%	3,97	32
71-80%	4,34	35
81-90%	4,46	36
91-100%	5,33	43
No aplica	25,40	205
Total	100	807

Pregunta 4. ¿En su opinión, considera que el PMG ha ayudado a lograr los siguientes resultados?

a) El PMG ha permitido aumentar la remuneración de los funcionarios públicos (bonificación salarial)

Más que la mitad de los encuestados está de acuerdo que el PMG ha permitido aumentar la remuneración de los funcionarios públicos (por bonificación salarial); el 33% está "muy de acuerdo" con esta expresión. Casi 5% están indiferente y otros 5% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con lo anunciado en la pregunta.

En general se puede concluir que los funcionarios públicos conocen y reconocen las implicaciones salariales relacionado con el PMG y que el PMG es conocido por su impacto de aumentación del salario.

Grafico 4.a El PMG ha permitido aumentar la renumeración de los funcionarios del sector publico en Chile

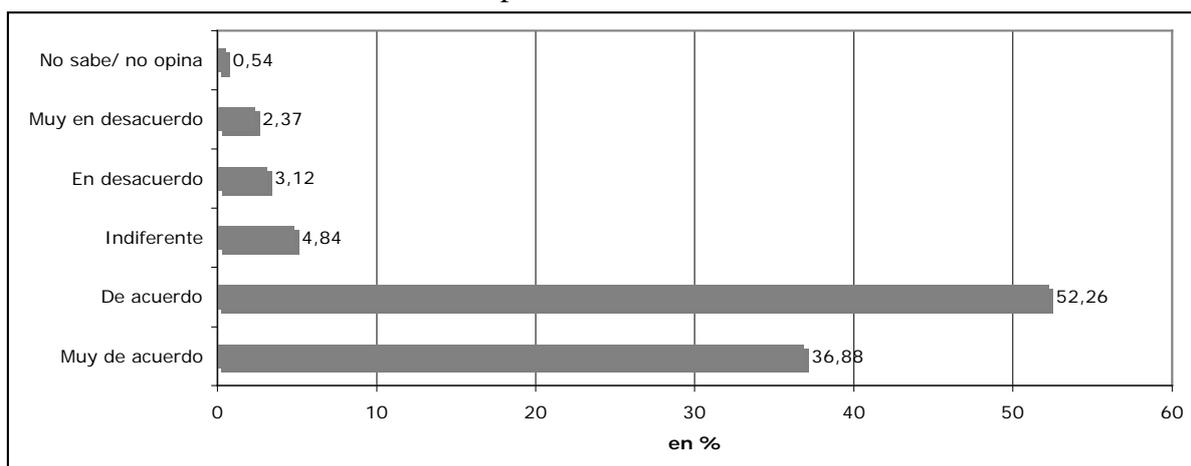


Tabla 4a. Respuestas a Pregunta 4a

	No.	%
Muy de acuerdo	343	36,88
De acuerdo	486	52,26
Indiferente	45	4,84
En desacuerdo	29	3,12
Muy en desacuerdo	22	2,37
No sabe/ no opina	5	0,54
Total	930	100

b) El PMG ha permitido mejorar las condiciones laborales (por ejemplo mejor lugar para trabajar, mayor capacitación, etc.)

La gran mayoría (aprox. 60%) de los encuestados opina que el PMG ha mejorado las condiciones laborales, por ejemplo por mejores lugares de trabajo y mayor capacitación. Casi 23% están en desacuerdo o muy desacuerdo que el PMG ayudó en lograr mejor condiciones y 18% están indiferentes.

En conclusión se debería decir que el PMG ha ayudado de mejorar las condiciones laborales de los funcionarios del sector públicos.

Grafico 4.b Mejora de condiciones laborales

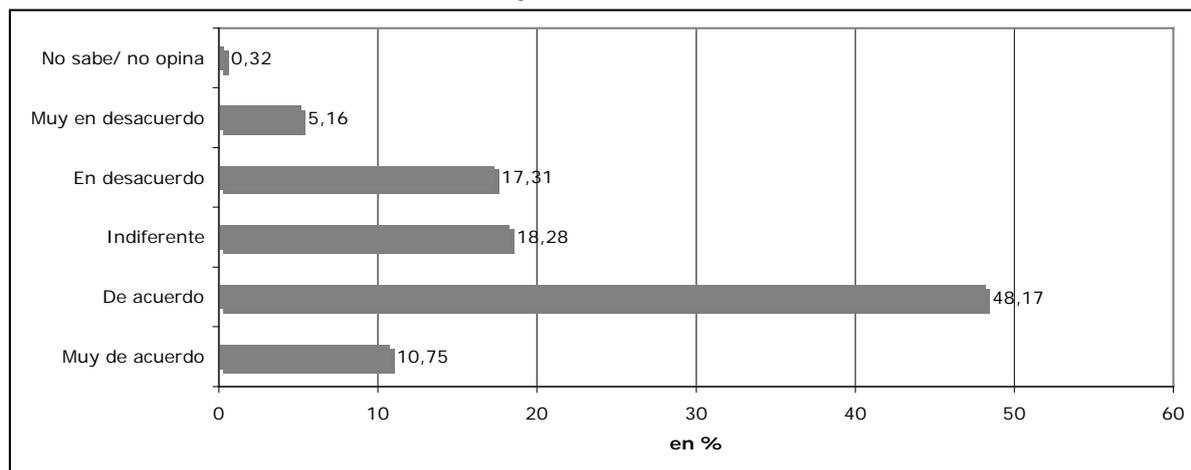


Tabla 4.b Respuestas a la pregunta 4.b

	No.	%
Muy de acuerdo	100	10,75
De acuerdo	448	48,17
Indiferente	170	18,28
En desacuerdo	161	17,31
Muy en desacuerdo	48	5,16
No sabe/ no opina	3	0,32
Total	930	100

c) Los sistemas del PMG han aportado información relevante para la toma de decisiones

La gran mayoría de los participantes de la encuesta están de acuerdo (55%) o muy de acuerdo (12%) en que el PMG ha aportado información relevante para la toma de decisiones. Un 18% está indiferente y 15% no están de acuerdo o muy en desacuerdo con eso.

En total, se puede decir que según los encuestados, que el PMG ha contribuido información relevante para la toma de decisiones.

Grafico 4.c Información relevante para la toma de decisiones

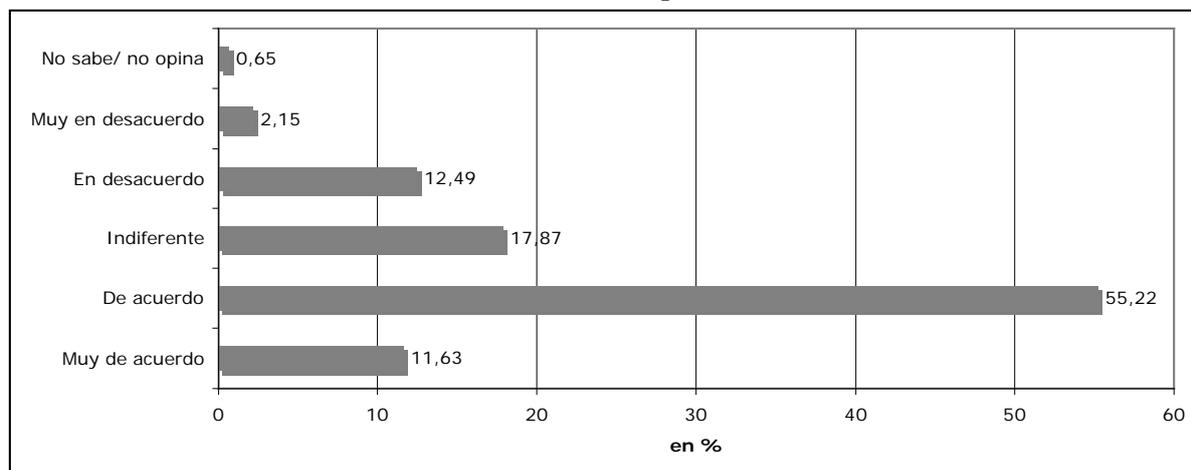


Tabla 4.c Respuesta a la pregunta 4.c

	No.	%
Muy de acuerdo	108	11,63
De acuerdo	513	55,22
Indiferente	166	17,87
En desacuerdo	116	12,49
Muy en desacuerdo	20	2,15
No sabe/ no opina	6	0,65
Total	929	100

d) *El desarrollo e implementación de los sistemas del PMG han promovido una asignación más eficiente de los recursos público*

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con que el desarrollo y la implementación de los sistemas del PMG han promovido una asignación más eficiente de los recursos públicos y un 7% está muy de acuerdo con eso. El 23% de los participantes están indiferente hacia la declaración y aprox. 25% no están de acuerdo o están muy en desacuerdo con ella.

En general se puede decir, que el PMG ha logrado una asignación más eficiente de los recursos públicos.

Grafico 4.d Los sistemas del PMG han promovido una asignación más eficiente de recursos

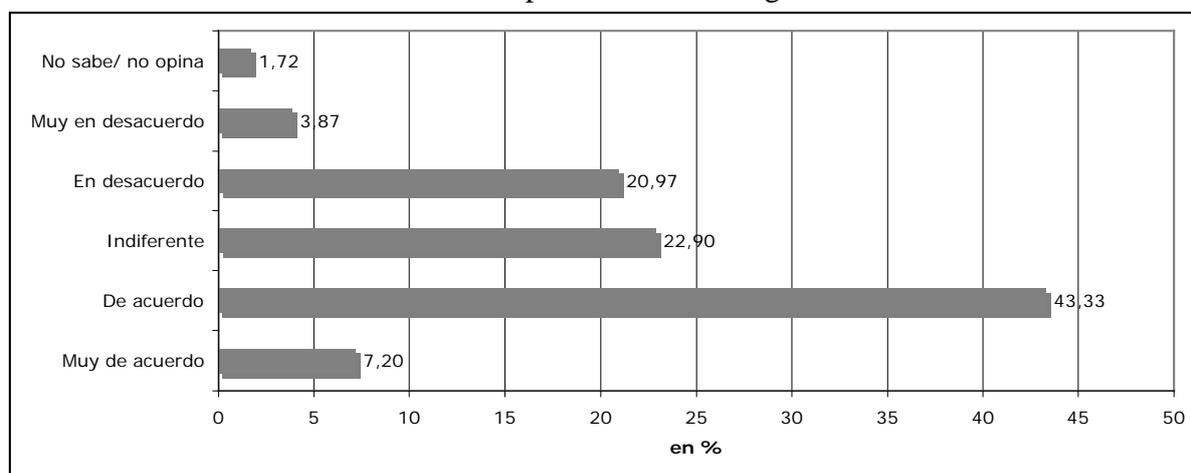


Tabla 4.d Respuesta a la pregunta 4.d

	No.	%
Muy de acuerdo	67	7,20
De acuerdo	403	43,33
Indiferente	213	22,90
En desacuerdo	195	20,97
Muy en desacuerdo	36	3,87
No sabe/ no opina	16	1,72
Total	930	100

e) El PMG ha permitido que el trabajo se vuelva más ordenado y normalizado (esto es, el proceso para proveer los bienes o servicios se puede realizar según normas y procedimientos establecidas previamente)

Más que la mitad (59%) de los encuestados están de acuerdo que el PMG ha permitido que el trabajo se vuelva más ordenado y normalizado, 18% están muy de acuerdo con esa declaración. 11% están indiferente y 11% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con ella.

Se puede concluir que el PMG ha logrado que el trabajo de los funcionarios públicos ahora está mas ordenado y normalizado.

Grafico 4.e Trabajo más ordenado y normalizado

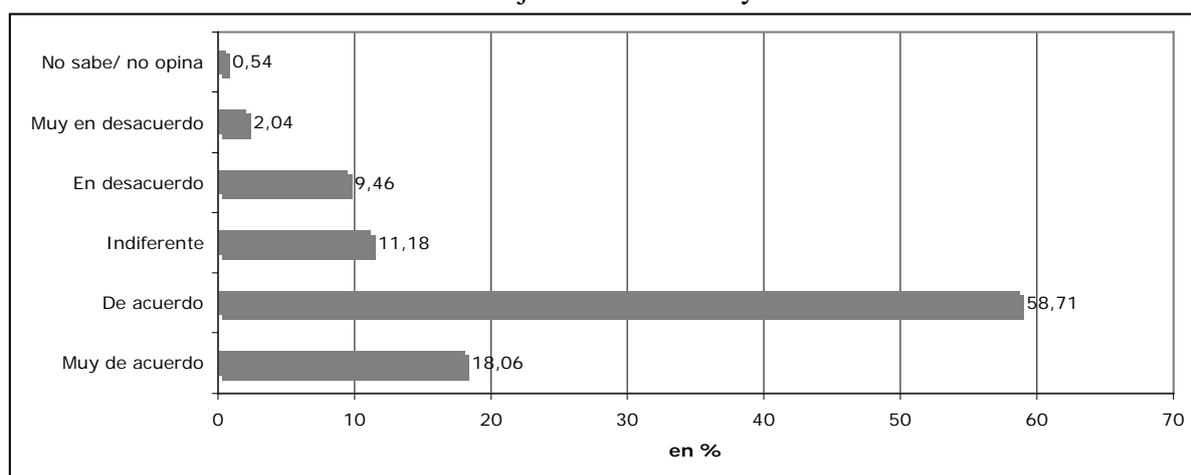


Tabla 4.e Respuesta a la pregunta 4.e

	No.	%
Muy de acuerdo	168	18,06
De acuerdo	546	58,71
Indiferente	104	11,18
En desacuerdo	88	9,46
Muy en desacuerdo	19	2,04
No sabe/ no opina	5	0,54
Total	930	100

Pregunta 5. Si considera que el PMG ha ayudado a lograr otro tipo de resultados, por favor use el espacio abajo para explicar cual/cuales han sido éstos.

→ Carlos

Pregunta 6. ¿En su opinión, cuáles son los principales problemas del PMG?

a) Los sistemas de gestión del Programa no contribuyen con el proceso de toma de decisiones.

Aproximadamente 37% de los encuestados están en desacuerdo con la declaración que unos de los principales problemas del PMG es que los sistemas no contribuyen con e proceso de toma de decisión y 5.5% están muy en desacuerdo. A la misma vez 31% están de acuerdo y 9% muy de acuerdo con ella. 17% respondió que está indiferente. Sumando las respuestas de

las dos diferentes tendencias, un 42% opina que SI es un problema que los sistemas de gestión del PMG no contribuyen al proceso de toma de decisiones y un 41% piensa lo contrario.

Entonces, se puede observar que la mayoría (83%) de los funcionarios públicos que participaron en la encuesta son divididos a casi igual parte en su opinión sobre si unos de los problemas principales del PMG es que los sistemas no contribuyen al proceso de toma de decisión.

Grafico 6.a Los sistemas de gestión del PMG no contribuyen con el proceso de toma de decisión

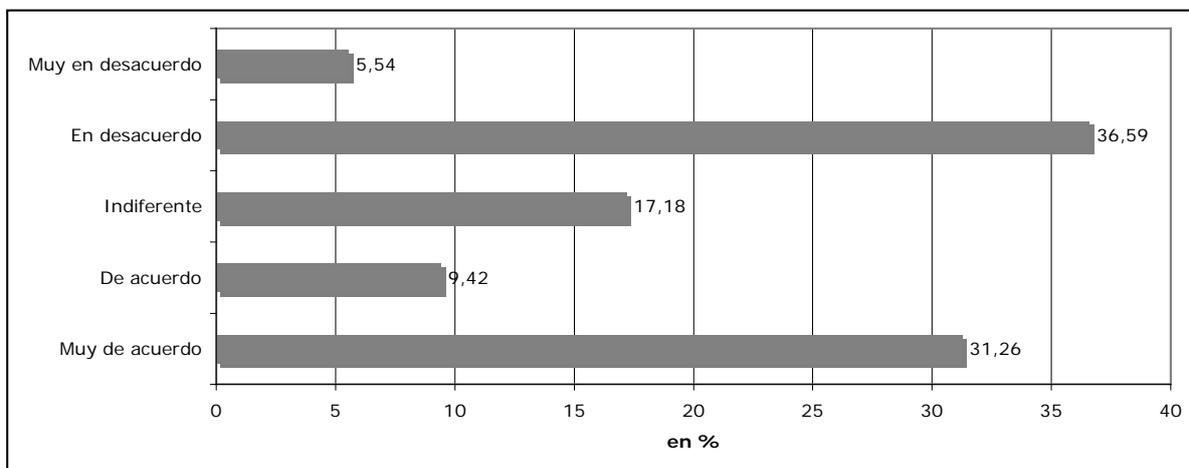


Tabla 6.a Respuesta a la pregunta 6.a

	No.	%
Muy de acuerdo	282	31,26
De acuerdo	85	9,42
Indiferente	155	17,18
En desacuerdo	330	36,59
Muy en desacuerdo	50	5,54
Total	902	100

b) Uso focalizado solamente para control presupuestario.

La mayoría de los encuestados no opina (35% en desacuerdo y 6% muy desacuerdo) que uno de los problemas principales del PMG es el uso focalizado solamente para el control presupuestario. A su vez, 37% piensas que si (30% de acuerdo y 7% muy de acuerdo) es un problema del programa. Una quinta parte tiene opinión indiferente.

En general, se puede observar una tendencia (41%) de los funcionarios hacia la opinión que el uso focalizado para el control presupuestario es un problema principal del PMG, pero al mismo tiempo 37% de los encuestados opinan lo contrario.

Grafico 6.b Uso focalizado solamente para control presupuestario

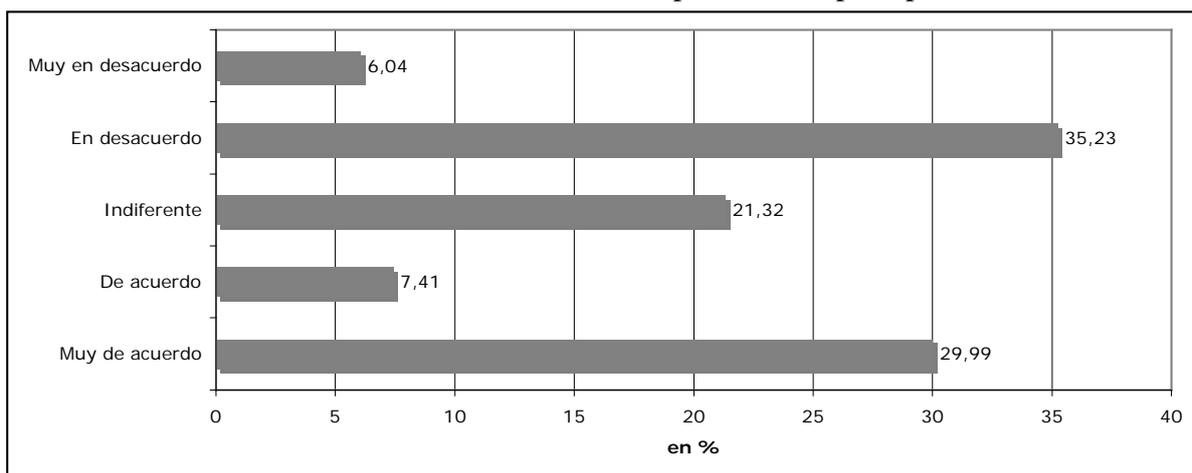


Tabla 6.b Respuesta a la pregunta 6.b

	No.	%
Muy de acuerdo	263	29,99
De acuerdo	65	7,41
Indiferente	187	21,32
En desacuerdo	309	35,23
Muy en desacuerdo	53	6,04
Total	877	100

c) Baja coordinación entre diferentes sistemas.

Casi la mitad (46%) de los participantes de la encuesta están muy de acuerdo de que la baja coordinación entre diferentes sistemas es un principal problemas del PMG y 21% están de acuerdo con esa declaración. 23% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con ella y 10% está indiferente.

Así, se puede concluir que hay una baja coordinación entre los diferentes sistemas y que eso es un problema principal del PMG.

Grafico 6.c Baja coordinación entre diferentes sistemas

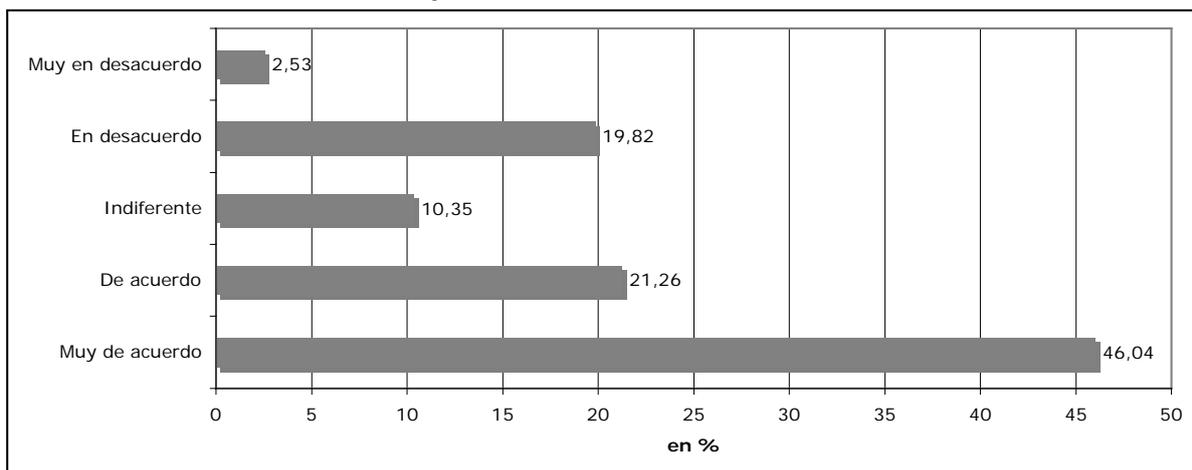


Tabla 6.c Respuesta a la pregunta 6.c

	No.	%
Muy de acuerdo	418	46,04
De acuerdo	193	21,26
Indiferente	94	10,35
En desacuerdo	180	19,82
Muy en desacuerdo	23	2,53
Total	908	100

d) Impacto en la gestión menor al esperado.

La mitad de los funcionarios que participaron en la encuesta están muy de acuerdo que uno de los problemas principales del programa es que el impacto que ha tenido en la gestión es menor al esperado y un 13% están de acuerdo con eso. 25% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha declaración y 13% está indiferente.

Se puede observar que según los participantes de la encuesta, uno de los principales problemas del PMG es que el impacto en la gestión es menor al esperado.

Grafico 6.d Impacto en la gestión menor al esperado

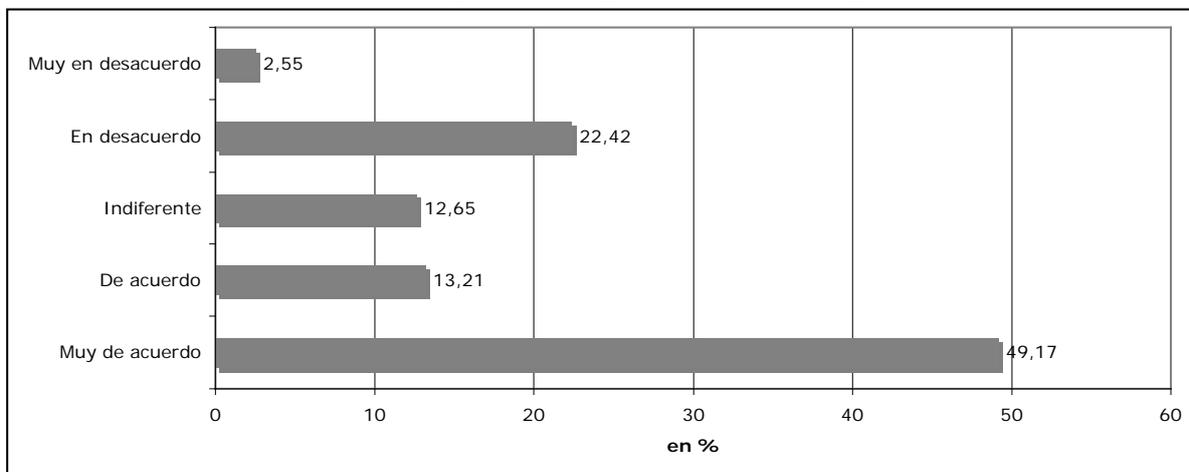


Tabla 6.d Respuesta a la pregunta 6.d

	No.	%
Muy de acuerdo	443	49,17
De acuerdo	119	13,21
Indiferente	114	12,65
En desacuerdo	202	22,42
Muy en desacuerdo	23	2,55
Total	901	100

e) *Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios.*

La gran mayoría (62%) está muy de acuerdo (48%) o de acuerdo (18%) que es un problema del PMG que el cumplimiento formal no da lugar a cambios en la gestión o en la conducta de los funcionarios. El 27% de los encuestados piensa lo contrario y 11% está indiferente.

Según eso, se puede concluir que SI es un principal problema del PMG y que el cumplimiento formal no da lugar a cambios en la gestión o en la conducta de los funcionarios.

Grafico 6.e Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios

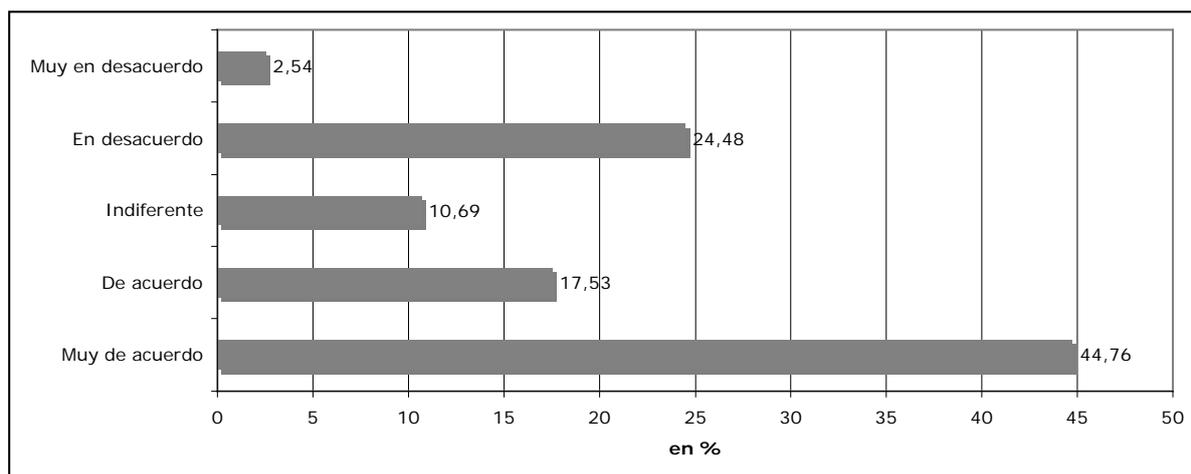


Tabla 6.e Respuesta a la pregunta 6.e

	No.	%
Muy de acuerdo	406	44,76
De acuerdo	159	17,53
Indiferente	97	10,69
En desacuerdo	222	24,48
Muy en desacuerdo	23	2,54
Total	907	100

f) *Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios.*

La gran mayoría (44% muy de acuerdo y 20% de acuerdo) de los encuestados opinan que uno de los principales problemas del PMG es el escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios. 23% no están de acuerdo con esa declaración y 10% están indiferente.

Se puede concluir que el escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios es uno de los principales problemas del PMG.

Grafico 6.f Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios

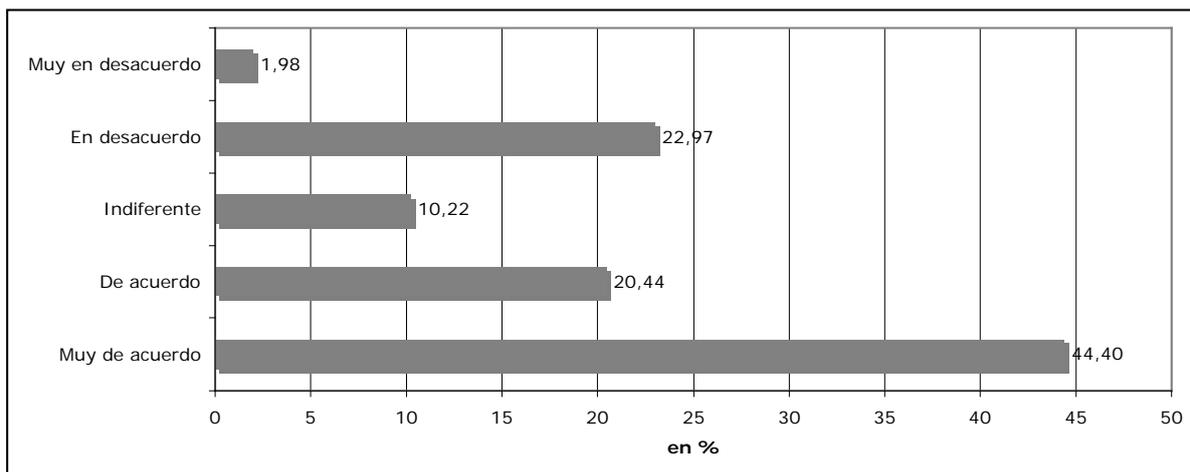


Tabla 6.f Respuesta a la pregunta 6.f

	No.	%
Muy de acuerdo	404	44,40
De acuerdo	186	20,44
Indiferente	93	10,22
En desacuerdo	209	22,97
Muy en desacuerdo	18	1,98
Total	910	100

g) *Escaso apoyo de la autoridad del servicio.*

Un 40% de los encuestados no opinan que el escaso de apoyo de las autoridades del servicio es un problema del PMG y 11% están muy en desacuerdo. 34% piensan que el escaso de apoyo es un problema del PMG y 15% están indiferente.

En general se puede observar que la mayoría (50%) de los funcionarios públicos no piensan que hay un escaso de apoyo de la autoridad de los servicios.

Grafico 6.g Escaso apoyo de la autoridad del servicio

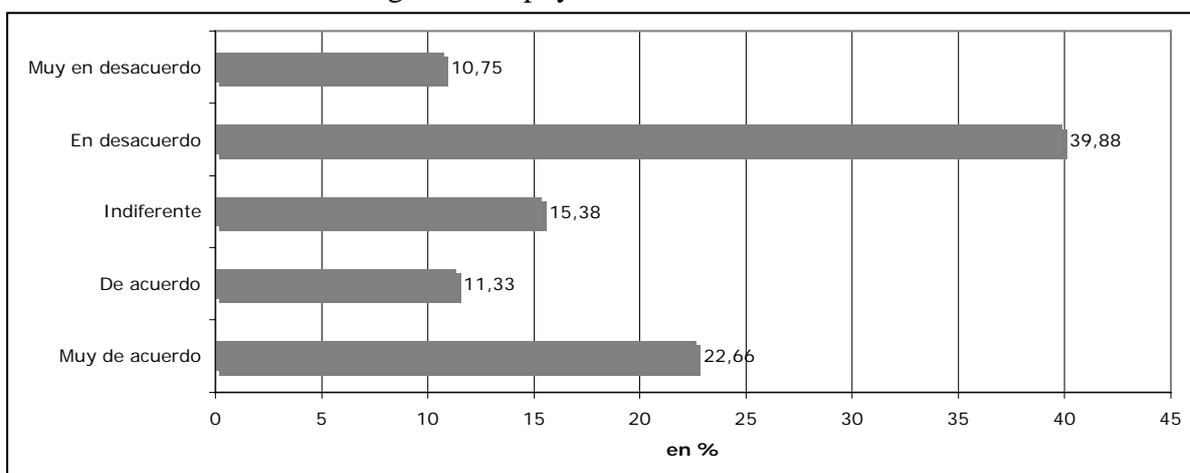


Tabla 6.g Respuesta a la pregunta 6.g

	No.	%
Muy de acuerdo	196	22,66
De acuerdo	98	11,33
Indiferente	133	15,38
En desacuerdo	345	39,88
Muy en desacuerdo	93	10,75
Total	865	100

h) Escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales.

La gran mayoría (75%), de ellos 46% muy de acuerdo y 19% de acuerdo) de los participantes en la encuesta expresan que la escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales es un principal problema del PMG. 24% opinan que no es un problema y 11% están indiferentes.

Según las respuestas, se puede concluir que la escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales es un principal problema de PMG.

Grafico 6.h Escasa participación de los funcionarios en la definición de las metas anuales

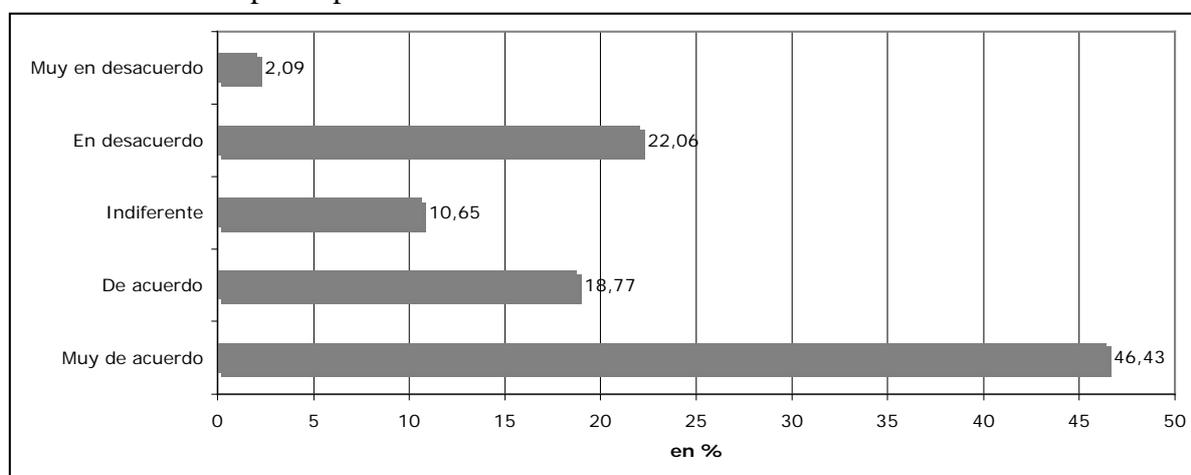


Tabla 6.h Respuesta a la pregunta 6.h

	No.	%
Muy de acuerdo	423	46,43
De acuerdo	171	18,77
Indiferente	97	10,65
En desacuerdo	201	22,06
Muy en desacuerdo	19	2,09
Total	911	100

Pregunta 7. Si considera que el PMG ha tenido otro tipo de problemas, por favor use el espacio abajo para explicar cual/cuales han sido éstos.

→ Carlos

Pregunta 8. En su opinión, ¿cree que los siguientes elementos del PMG son del conocimiento de la mayoría de los funcionarios de la institución donde trabaja? (esta pregunta no se refiere al conocimiento del PMG entre los responsables y encargados del mismo sino a otros funcionarios dentro de la institución en la que labora)

a) Conocimiento general del PMG.

Más que la mitad de los encuestados (51%) están de acuerdo o muy de acuerdo que los funcionarios de su institución tienen un conocimiento general del PMG. Al mismo tiempo, 35% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con esa asunción y 13% opinan indiferente.

De eso resulta que se puede asumir que la mayoría de los funcionarios públicos tienen por lo menos un conocimiento general del PMG.

Grafico 8.a Conocimiento General del PMG

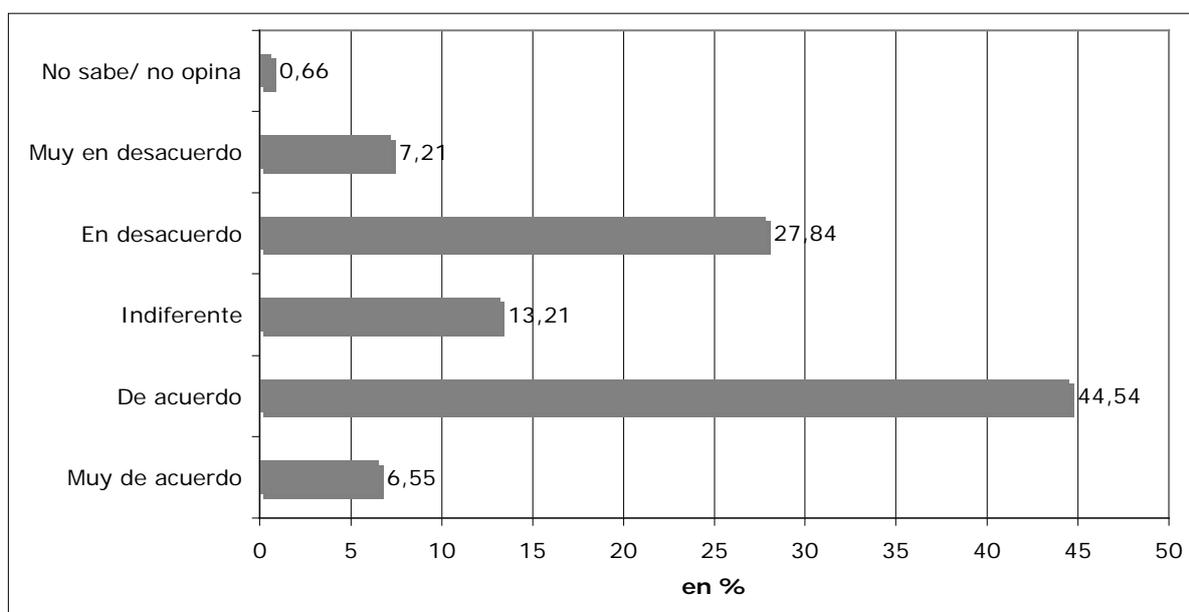


Tabla 8.a Respuesta a la pregunta 8.a

	No.	%
Muy de acuerdo	60	6,55
De acuerdo	408	44,54
Indiferente	121	13,21
En desacuerdo	255	27,84
Muy en desacuerdo	66	7,21
No sabe/no opina	6	0,66
Total	60	6,55

b) Conocimiento de los objetivos del PMG.

Un 51% (38% en desacuerdo y 13% muy en desacuerdo) de los participantes de la encuesta piensan que los funcionarios de su servicio no conocen los objetivos del PMG. 45% opinan que los funcionarios de su servicio tienen conocimiento sobre los objetivos y 19% están indiferente.

Se puede concluir que la mayoría de los funcionarios conocen los objetivos del PMG, pero que al mismo tiempo hay una gran parte de ellos que no.

Grafico 8.b Conocimiento de los objetivos del PMG

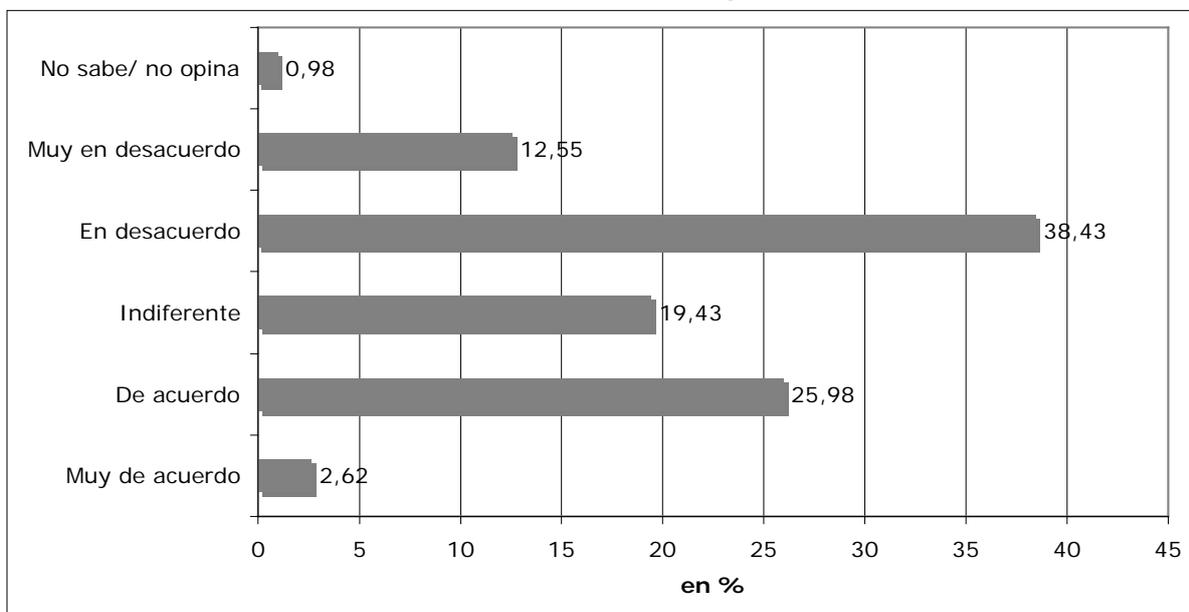


Tabla 8.b Respuesta a la pregunta 8.b

	No.	%
Muy de acuerdo	24	2,62
De acuerdo	238	25,98
Indiferente	178	19,43
En desacuerdo	352	38,43
Muy en desacuerdo	115	12,55
No sabe/no opina	9	0,98
Total	916	100

c) Conocimiento de las metas comprometidas por la institución.

La mayoría de los encuestados (34%) no están de acuerdo con la asunción que los funcionarios de su institución tienen conocimiento sobre las metas comprometidas de ella y 11% están muy en desacuerdo. Al mismo tiempo, 33% (31% de acuerdo y 2% muy de acuerdo) creen que los funcionarios conocen las metas; 20% opinan indiferente.

En total, se puede decir, que las metas de su institución no son conocidos entre la mayoría de los funcionarios del sector público.

Grafico 8.c Conocimiento sobre las metas de la institución

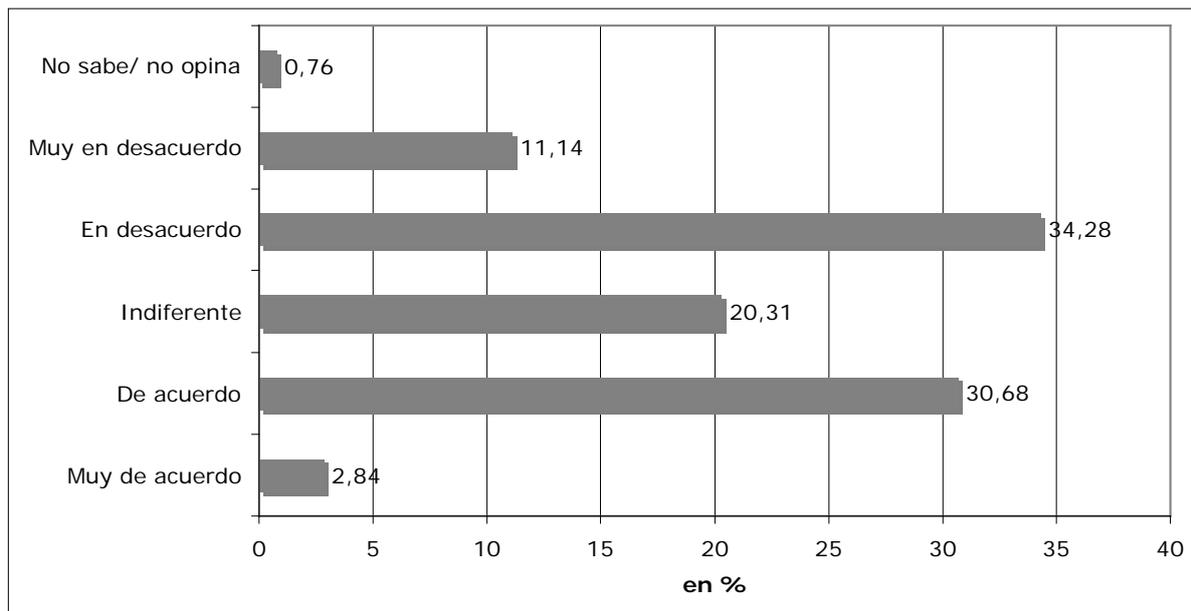


Tabla 8.c Respuesta a la pregunta 8.c

	No.	%
Muy de acuerdo	26	2,84
De acuerdo	281	30,68
Indiferente	186	20,31
En desacuerdo	314	34,28
Muy en desacuerdo	102	11,14
No sabe/no opina	7	0,76
Total	916	100

d) *Conocimiento de quiénes son los funcionarios encargados del PMG (encargados de los sistemas y analistas respectivos).*

Más que la mitad de funcionarios participantes de la encuesta están de acuerdo que es un conocimiento común en el servicio sobre quiénes son los funcionarios encargados del PMG y 16% están muy de acuerdo con esa asunción. Un total de 17% no están de acuerdo o muy en desacuerdo con ella y 11% están indiferente.

Se puede concluir que la gran mayoría de los funcionarios públicos saben quienes son los encargados del PMG en su servicio.

Grafico 8.d Conocimiento de quiénes son los funcionarios encargados del PMG

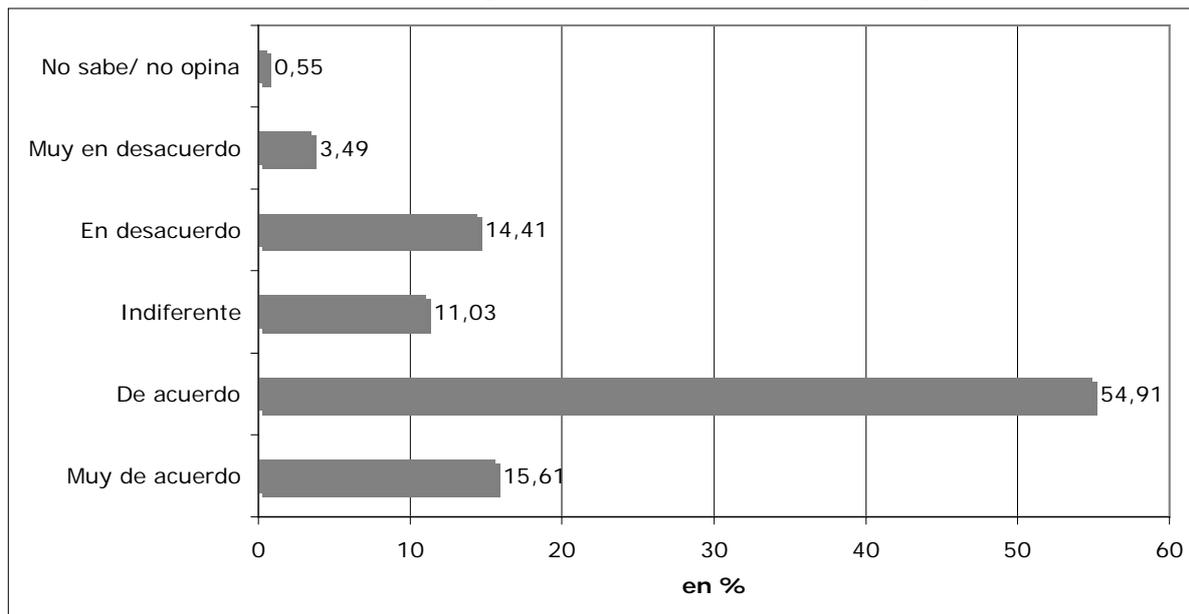


Tabla 8.d Respuesta a la pregunta 8.d

	No.	%
Muy de acuerdo	143	15,61
De acuerdo	503	54,91
Indiferente	101	11,03
En desacuerdo	132	14,41
Muy en desacuerdo	32	3,49
No sabe/no opina	5	0,55
Total	911	100

e) Conocimiento de los estímulos monetarios del PMG.

La gran parte (49% en acuerdo y 40% muy de acuerdo) de los encuestados piensa que los funcionarios tienen conocimiento sobre los estímulos monetarios del PMG. 7% creen que los funcionarios no conocen los estímulos monetarios y 4% están indiferente.

Se puede concluir que los estímulos monetarios son de conocimiento a casi todos los funcionarios del sector público.

Grafico 8.e Conocimiento de los estímulos monetarios

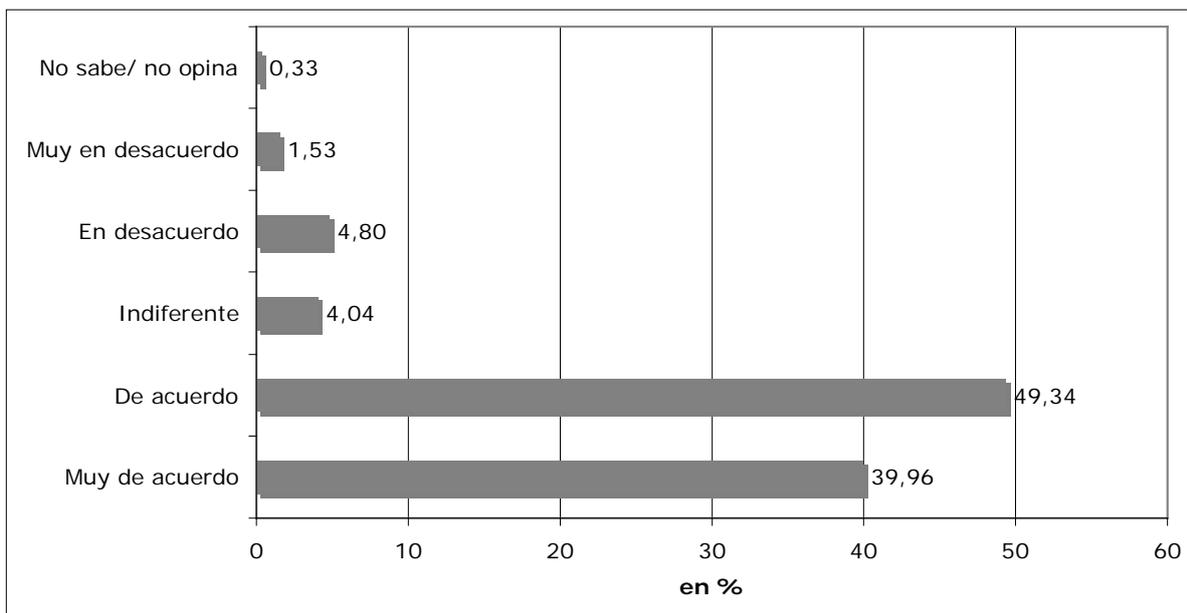


Tabla 8.e Respuesta a la pregunta 8.e

	No.	%
Muy de acuerdo	366	39,96
De acuerdo	452	49,34
Indiferente	37	4,04
En desacuerdo	44	4,80
Muy en desacuerdo	14	1,53
No sabe/no opina	3	0,33
Total	916	100

f) Conocimiento del grado en que la institución donde trabaja ha cumplido con los compromisos del PMG.

La gran mayoría (51% de acuerdo y 26% muy de acuerdo) de los encuestados opina que los funcionarios de su servicio conocen el grado del cumplimiento de los compromisos de su institución. 13% están en desacuerdo o muy en desacuerdo y 10% están indiferentes.

Entonces, se puede concluir que la gran mayoría de los funcionarios públicos tienen conocimiento sobre el grado del cumplimiento de las metas comprometidas por su institución.

Grafico 8.f Grado del cumplimiento con los compromisos

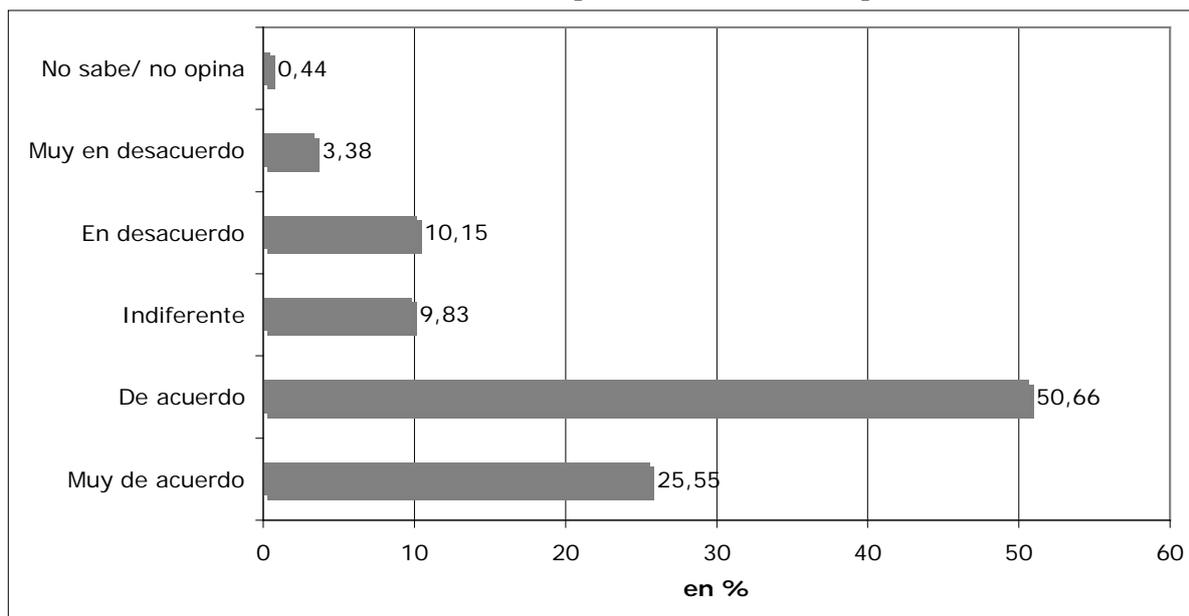


Tabla 8.f Respuesta a la pregunta 8.f

	No.	%
Muy de acuerdo	234	25,55
De acuerdo	464	50,66
Indiferente	90	9,83
En desacuerdo	93	10,15
Muy en desacuerdo	31	3,38
No sabe/no opina	4	0,44
Total	916	100

Pregunta 9. ¿En su opinión, considera que el PMG ha ayudado a lograr los siguientes resultados?

a) Mayor colaboración entre los funcionarios de la institución.

36% de los participantes de la encuesta están de acuerdo y 6% muy de acuerdo con la asunción que el PMG ha contribuido a una mayor colaboración entre los funcionarios en su institución. 31% (35% en desacuerdo y 6% muy en desacuerdo) opinan que el PMG no ha logrado una mayor colaboración; 27% opinan indiferente.

En base de los respuestas se puede concluir que en la mayoría de los servicios públicos, la colaboración entre los funcionarios ha mejorado, pero que también hay una gran parte de los servicios en cuales no se logro este resultado.

Grafico 9.a Mayor colaboración entre los funcionarios

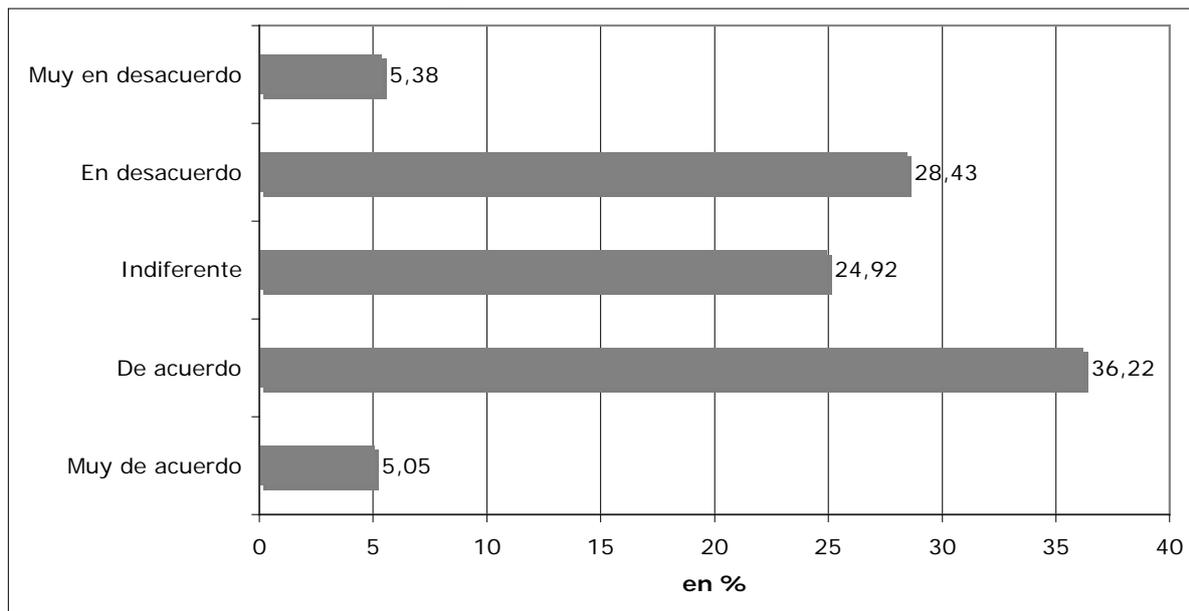


Tabla 9.a Respuesta a la pregunta 9.a

	No.	%
Muy de acuerdo	46	5,05
De acuerdo	330	36,22
Indiferente	227	24,92
En desacuerdo	259	28,43
Muy en desacuerdo	49	5,38
Total	911	100

b) Mayor colaboración entre los funcionarios encargados del PMG (encargados de sistemas y analistas respectivos).

La gran mayoría de los participantes (60%) están de acuerdo que el PMG ha ayudado de mejorar la colaboración entre los funcionarios encargados de PMG, 14% están muy de acuerdo con esa declaración. 12% están indiferente y la misma parte está en desacuerdo con ella.

En general, se puede concluir que el PMG ha ayudado a lograr una mayor colaboración entre los funcionarios encargados del PMG.

Grafico 9.b Mayor colaboración entre los funcionarios encargados del PMG

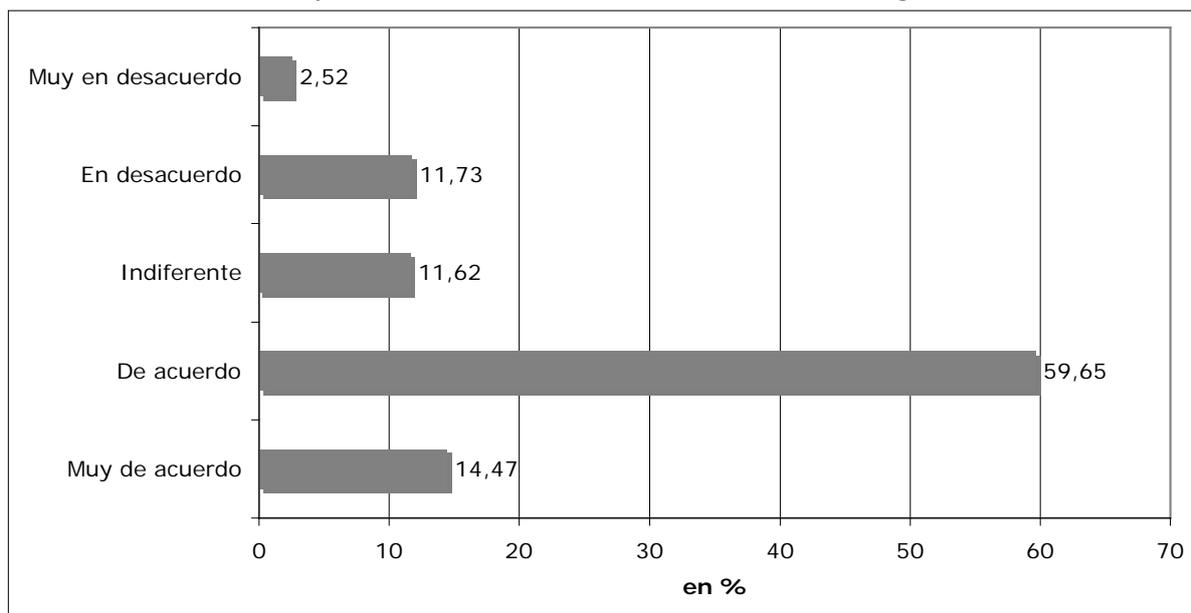


Tabla 9.b Respuesta a la pregunta 9.b

	No.	%
Muy de acuerdo	132	14,47
De acuerdo	544	59,65
Indiferente	106	11,62
En desacuerdo	107	11,73
Muy en desacuerdo	23	2,52
Total	912	100

c) Mayor colaboración entre los jefes de los servicios y el resto de los funcionarios.

Una gran parte (36%) están de acuerdo y 6% están muy de acuerdo que el PMG ha ayudado a lograr una mayor colaboración entre los jefes de los servicios y el resto de los funcionarios. 25% no están de acuerdo y 6% están muy en desacuerdo con la ayuda del PMG en este logro y 27% están indiferente.

Se puede concluir que el PMG ha ayudado de lograr una mayor colaboración entre los jefes de servicios y el resto de los funcionarios en la mayoría de los servicios , pero que también hay una parte en que no se mejoró la colaboración.

Grafico 9.c Mayor colaboración entre los jefes de servicios y reste de funcionarios

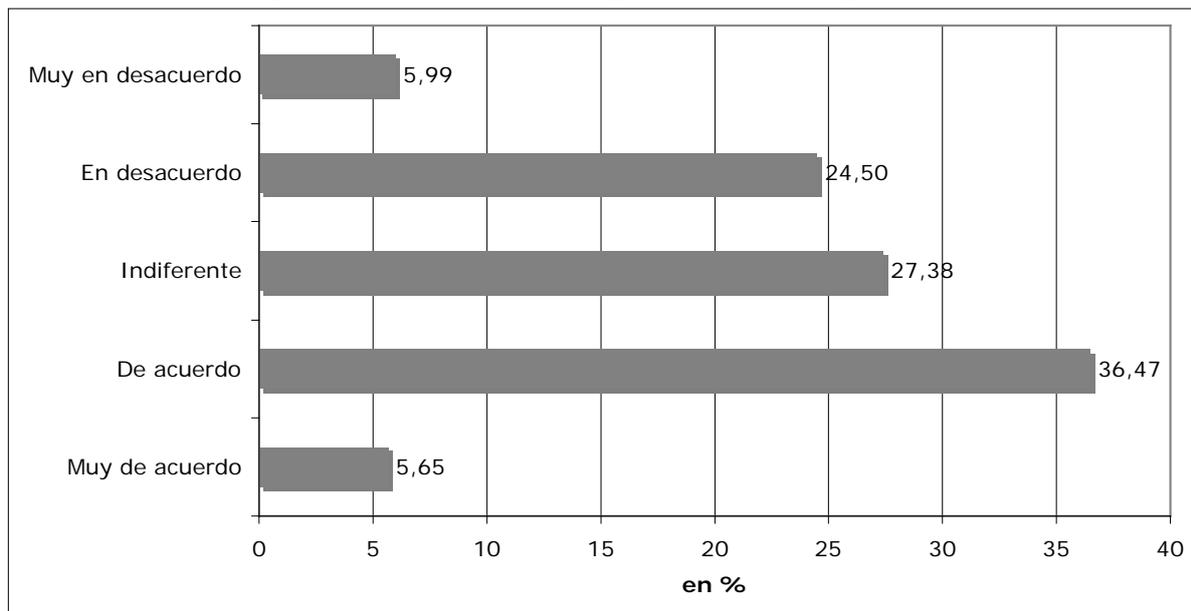


Tabla 9.c Respuesta a la pregunta 9.c

	No.	%
Muy de acuerdo	51	5,65
De acuerdo	329	36,47
Indiferente	247	27,38
En desacuerdo	221	24,50
Muy en desacuerdo	54	5,99
Total	902	100

d) Mayor colaboración entre los distintos encargados de los sistemas del PMG.

Más que la mitad de los encuestados (56%) están de acuerdo que el PMG ha ayudado de lograr una mayor colaboración entre los distintos encargados de los sistemas del PMG y 12.5% están muy de acuerdo con esa declaración. 16% (13% en desacuerdo y 3% en muy desacuerdo) piensan que el PMG no ha logrado una mayor colaboración; 15% están indiferentes.

Según los respuestas se puede concluir que el PMG ha ayudado de lograr una mayor colaboración entre los distintos encargados de los sistemas del PMG.

Grafico 9.d Mayor colaboración entre los distintos encargados de los sistemas del PMG

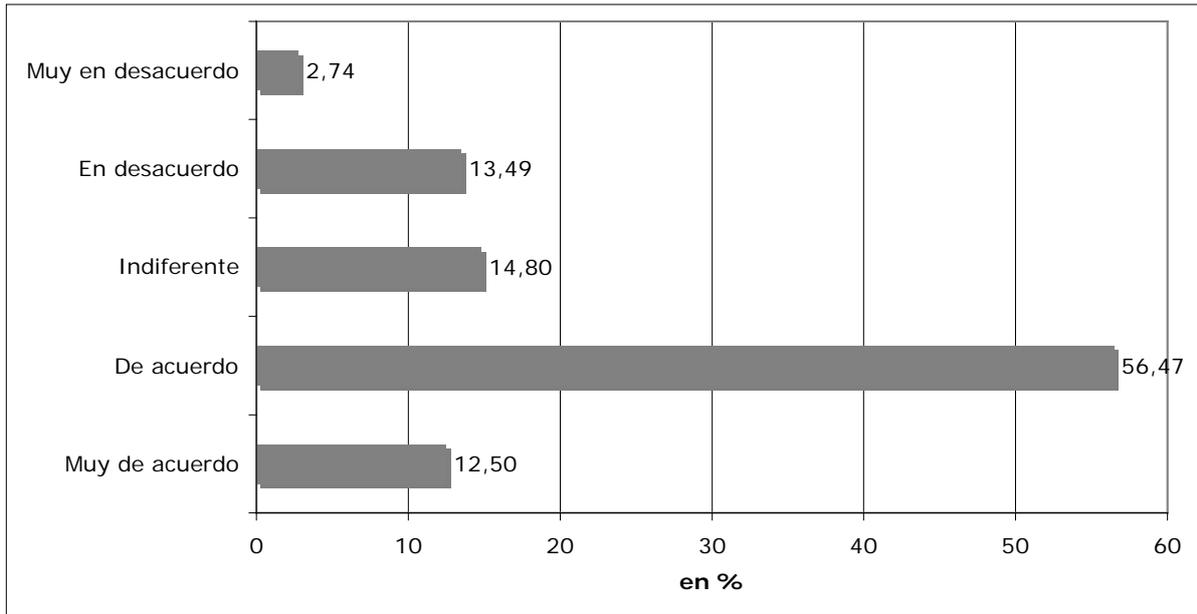


Tabla 9.d Respuesta a la pregunta 9.d

	No.	%
Muy de acuerdo	114	12,50
De acuerdo	515	56,47
Indiferente	135	14,80
En desacuerdo	123	13,49
Muy en desacuerdo	25	2,74
Total	912	100

Pregunta 10. ¿Además del PMG, conoce de algún otro programa de remuneración o compensación variable que opere actualmente en la institución donde trabaja? (por ejemplo, bonos por desempeño, etc.)

La mayoría de los encuestados conocen un programa de remuneración además el PMG, 28% no conocen otro programa y 26% conocen más que un programa.

Grafico 10a. Conocimiento sobre otros programas de remuneración

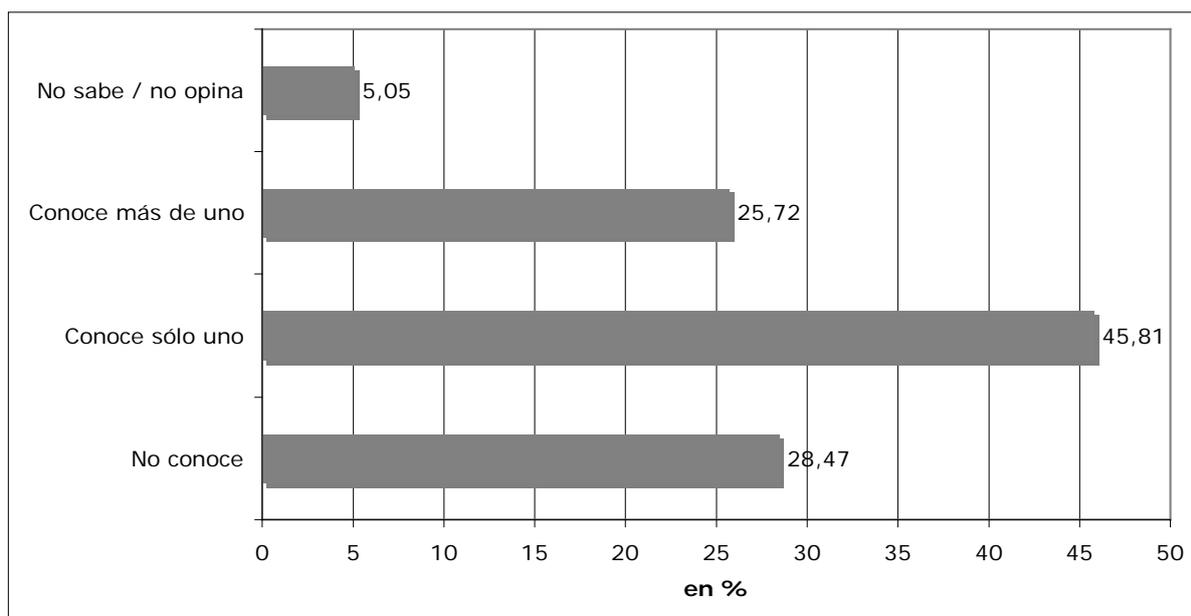


Tabla 10.a Respuesta a la pregunta 10.a

	No.	%
No conoce	248	28,47
Conoce sólo uno	399	45,81
Conoce más de uno	224	25,72
No sabe / no opina	44	5,05
Total	871	100

En caso afirmativo, por favor escriba el nombre de los programas o sistemas que conoce

Esa pregunta ofreció la oportunidad de escribir los otros programas conocidos por los encuestados, múltiples respuestas por encuestado fueron posibles.

La gran mayoría (80%) de los encuestados conocen del convenio de desempeño colectivo. Solo pocos (entre 1 y 4%) conocen otros programas como la asignación por función crítica, el convenio de alta dirección pública, o el convenio de desempeño individual.

Grafico 10.b Otro programas

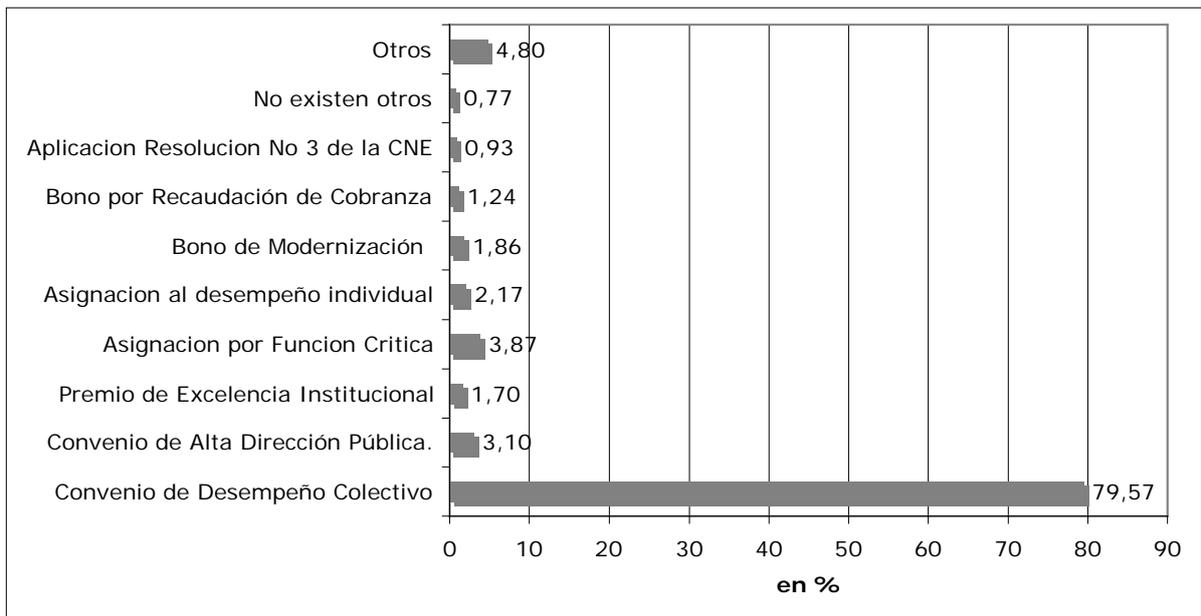


Tabla 10.b Respuestas a pregunta 10.b

Programa	No.	%
Convenio de Desempeño Colectivo	514	79,57
Convenio de Alta Dirección Pública.	20	3,10
Premio de Excelencia Institucional	11	1,70
Asignacion por Funcion Critica	25	3,87
Asignacion al desempeño individual	14	2,17
Bono de Modernización	12	1,86
Bono por Recaudación de Cobranza	8	1,24
Aplicacion Resolucion No 3 de la CNE	6	0,93
No existen otros	5	0,77
Otros	31	4,80
Total	646	100

11. En comparación con el PMG, ¿qué tan efectivo en mejorar la gestión considera que son estos otros programas de remuneración o compensación variable que operan actualmente en la institución donde trabaja? (En caso de que conozca más de un programa o sistema, compare al PMG sólo con aquel que considere más efectivo).

Casi la mitad (46%) de los encuestados opinan que otros programas en su institución son igual de efectivo como el PMG. 21% piensan que otros programas son mas efectivo y 7% que otros son mucho mas efectivos que el PMG. Al mismo tiempo, 15% opinan que el PMG es más efectivo que otros programas y 4% creen que otros programas son mucho menos efectivo que el PMG, 8% no tienen opinión o no saben.

En general, se puede concluir que el PMG es igual de efectivo que otros programas para la mejora de la gestión, aunque en varios servicios otros son más o menos efectivo que el PMG.

Grafico 11. Efectividad de otros programas para la mejora de la gestión

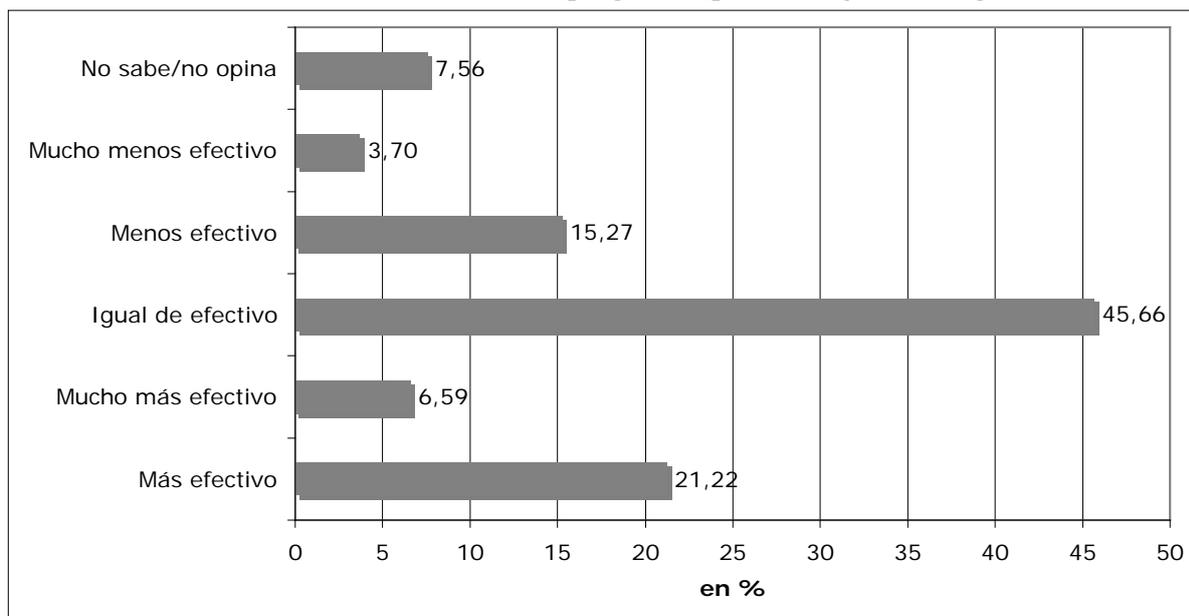


Tabla 11. Respuestas a pregunta 11

	No.	%
Más efectivo	132	21,22
Mucho más efectivo	41	6,59
Igual de efectivo	284	45,66
Menos efectivo	95	15,27
Mucho menos efectivo	23	3,70
No sabe/no opina	47	7,56
Total	622	100

12. Dada la función que debiera o le corresponde cumplir a su institución, ¿cual considera es el grado de cercanía a los ciudadanos de los bienes y servicios que proporciona la institución donde usted trabaja?

La mayoría (60%) de los encuestados considera que su servicio es cerca (28%) o muy cerca (32%) a la ciudadanía. El 25% opinan que la distancia del servicio al ciudadano está intermedio y 15% dicen que esta lejos o muy lejos.

Según los respuestas se puede concluir, que un 60% de los servicios están cerca de la ciudadanía, un 25% intermedio y 15% lejos.

Grafico 12. Distancia del servicio con el ciudadano

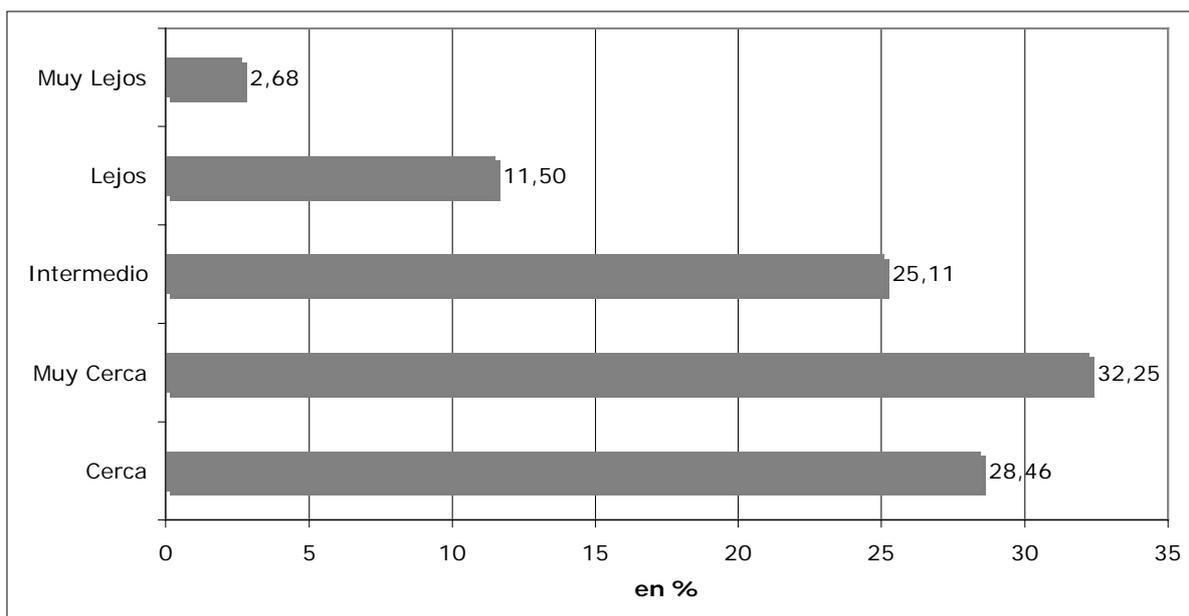


Tabla 12. Respuestas a pregunta 12

Distancia del servicio con el ciudadano	No.	%
Cerca	255	28,46
Muy Cerca	289	32,25
Intermedio	225	25,11
Lejos	103	11,50
Muy Lejos	24	2,68
Total	896	100

13. ¿Qué tan susceptibles de normalización son los bienes y servicios que proporciona la institución donde usted trabaja?(esto es, el proceso para proveer los bienes o servicios se puede realizar según normas y procedimientos establecidos previamente).

Una gran mayoría (67%) de los participantes de la encuesta opinan que los bienes y servicios de su institución son susceptibles (41%) o muy susceptibles (26%) de normalización. 18% dicen que son intermedio y 11% piensan que son poco o muy poco susceptibles.

Entonces, se puede concluir que la mayoría de las instituciones tienen sus bienes y servicios susceptibles o muy susceptibles.

Grafico 13. Susceptibilidad de ser estandarizado

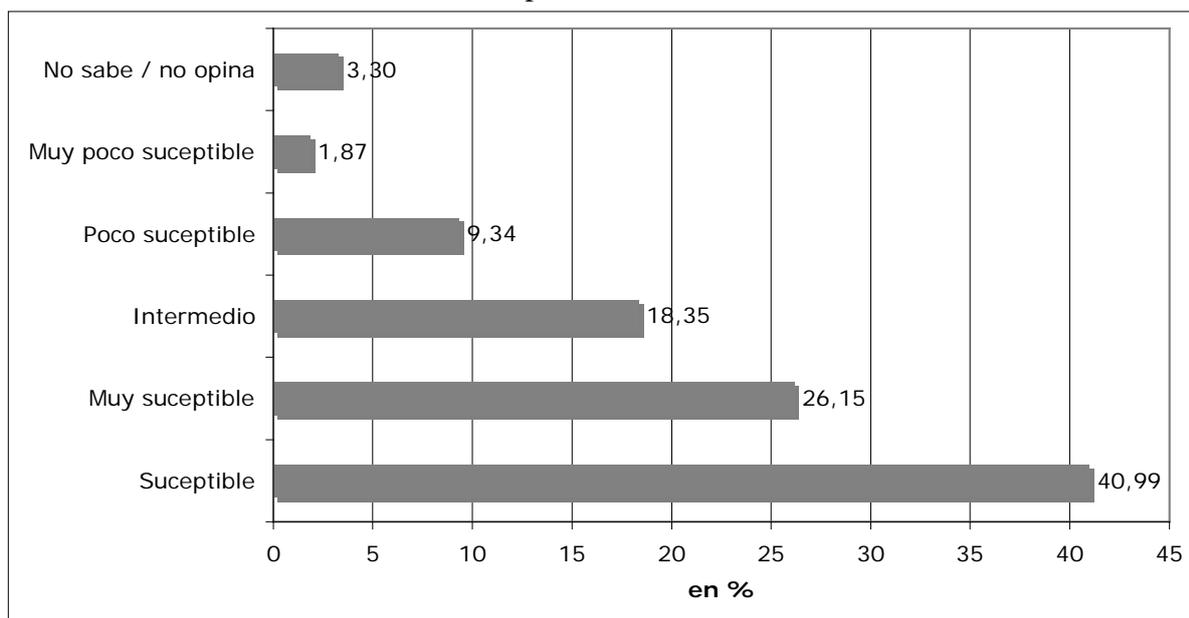


Tabla 13. Respuestas a la pregunta 13

Suceptibilidad de ser estandarizado	No.	%
Suceptible	373	40,99
Muy suceptible	238	26,15
Intermedio	167	18,35
Poco suceptible	85	9,34
Muy poco suceptible	17	1,87
No sabe / no opina	30	3,30
Total	910	100

14. ¿Los usuarios de los bienes y/o servicios que provee la institución donde usted trabaja tienen alternativas para conseguir dichos bienes y/o servicios en otra forma? (por ejemplo, a través de la provisión privada de algún bienes y/o servicios similares o la provisión por parte de otra institución pública).

La mayoría (42%) están en desacuerdo con la afirmación arriba y 21% están muy en desacuerdo. 31% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que los usuarios tienen alternativas para conseguir los bienes y/o servicios en otra forma; 6% no saben o no tienen opinión.

En general se puede concluir que 63% de los servicios y/o bienes de los instituciones no se pueden conseguir en una forma alterativa y que el 31% si tiene una alternativa po donde conseguir el bien y/o servicio.

Grafico 14. Alternativas a los bienes y/o servicios de la institución

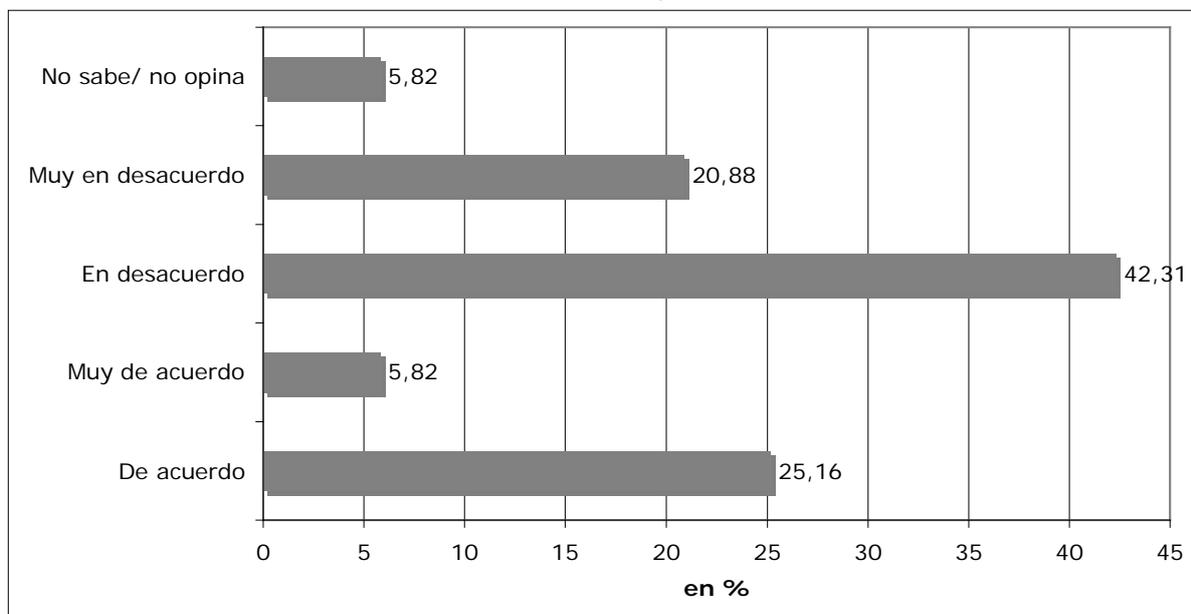


Tabla 14. Respuestas a la pregunta 14

Opinión acerca de esta afirmación	No.	%
De acuerdo	229	25,16
Muy de acuerdo	53	5,82
En desacuerdo	385	42,31
Muy en desacuerdo	190	20,88
No sabe/ no opina	53	5,82
Total	910	100

15. ¿Además del PMG, conoce algún otro instrumento de Control de Gestión de la DIPRES que opere actualmente en la institución donde trabaja? (Definiciones Estratégicas, Indicadores de Desempeño, Evaluación de Programas/Instituciones, Balance de Gestión Integral, Formato Estándar de Presentación de Programas al Presupuesto, Formulario E-antes Fondo Concursable).

La gran mayoría (78%) de los participantes de la conoce otro instrumento de Control de Gestión de la DIPRES que opera en su institución.

Grafico 15. Conocimiento de otro instrumento de control de gestión

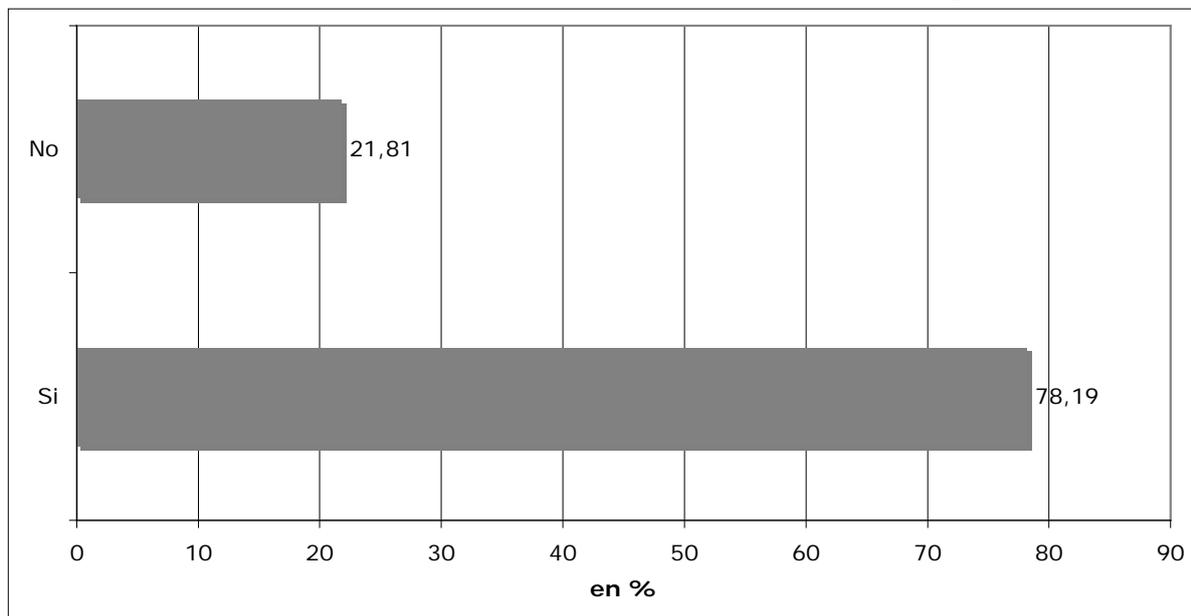


Tabla 15. Respuestas a la pregunta 15

	No.	%
Si	710	78,19
No	198	21,81
Total	908	100

16. ¿Cuáles de los siguientes instrumentos de Control de Gestión de la DIPRES, que son aplicados en su institución, tienen mayor o menor impacto en la mejora de la gestión del servicio público en el trabaja? (Por favor califique el impacto de cada uno de los instrumentos)

Comparando las respuestas se ve que la mayoría de los encuestados opina que el los indicadores por Desempeño y el programa de evaluación de programas tienen un alto impacto en la mejora de la gestión. Los demás instrumentos, con excepción del BGI también están considerados de tener un alto impacto. Según os encuestados, el BGI solo tiene un impacto promedio a la mejora de la gestión.

Grafico 16. Impacto a la mejora de gestión de otros instrumentos

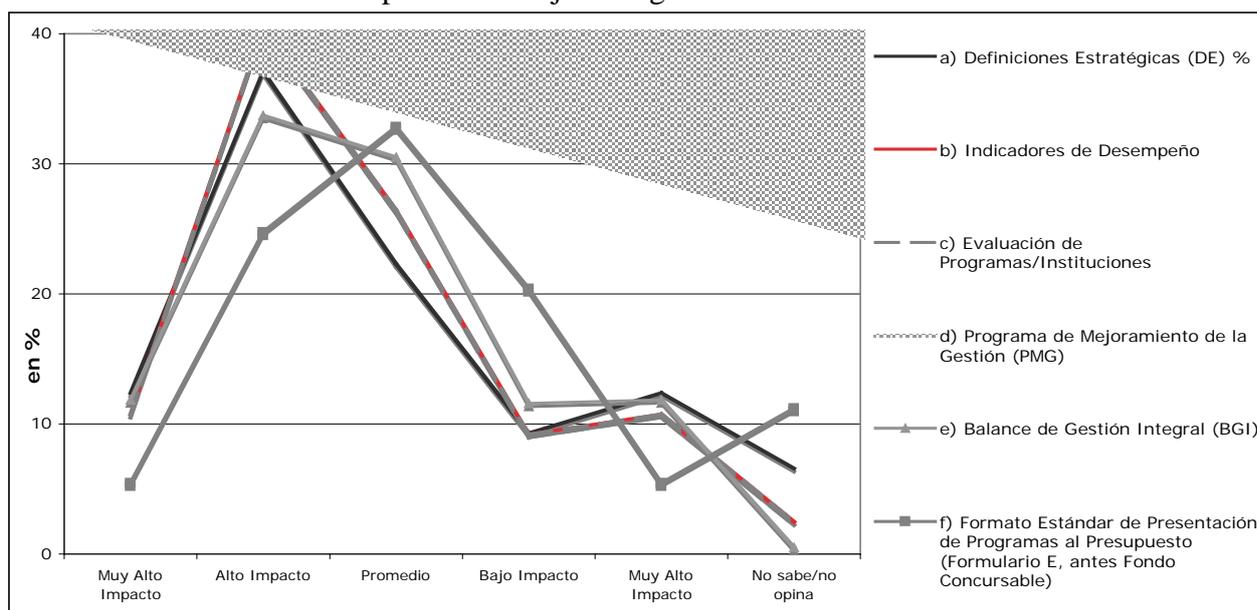


Tabla 16. Respuestas a la pregunta 16

	a) Definiciones Estratégicas (DE)		b) Indicadores de Desempeño		c) Evaluación de Programas/Instituciones		d) Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)		e) Balance de Gestión Integral (BGI)		f) Formato Estándar de Presentación de Programas al Presupuesto (Formulario E, antes Fondo Concursable)	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Muy Alto Impacto	96	12,37	83	10,75	83	10,75	53	8,27	92	11,84	35	5,44
Alto Impacto	288	37,11	312	40,41	312	40,41	185	28,86	262	33,72	159	24,73
Promedio	173	22,29	204	26,42	204	26,42	170	26,52	237	30,50	211	32,81
Bajo Impacto	72	9,28	71	9,20	71	9,20	86	13,42	90	11,58	131	20,37
Muy Alto Impacto	96	12,37	83	10,75	83	10,75	53	8,27	92	11,84	35	5,44
No sabe/no opina	51	6,57	19	2,46	19	2,46	94	14,66	4	0,51	72	11,20
Total	776	100	772	100	772	100	641	100	777	100	643	100

Pregunta 17. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados?

a) *El PMG ha contribuido a incrementar la eficiencia de los servicios públicos en el país en relación con la situación prevaleciente en el año 2000*

La mayoría (52%) de los encuestados está de acuerdo y 18% están muy de acuerdo que el PMG ha contribuido a incrementar la eficiencia de los servicios públicos en el país en relación a la situación prevaleciente en el año 2000. 15% están indiferente con la declaración y un total de 13% está en desacuerdo o muy en desacuerdo.

En general, se puede concluir que según los encuestados, si el PMG ha contribuido a incrementar la eficiencia de los servicios públicos.

Grafico17a. Incremento de la eficiencia de los servicios públicos desde el 2002

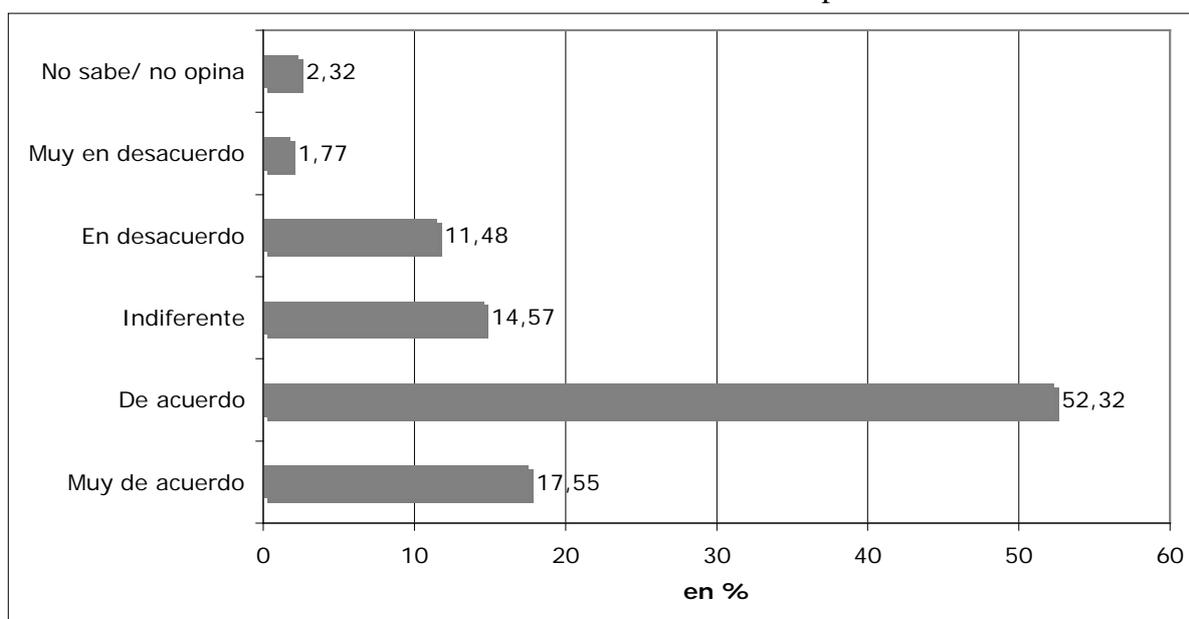


Tabla 17a. Respuestas a la pregunta 17.a

	No.	%
Muy de acuerdo	159	17,55
De acuerdo	474	52,32
Indiferente	132	14,57
En desacuerdo	104	11,48
Muy en desacuerdo	16	1,77
No sabe/ no opina	21	2,32
Total	906	100

b) Actualmente cada sistema del PMG está más desarrollado que en el año 2000

La gran mayoría está de acuerdo (58%) o muy de acuerdo (35%) con el anuncio que actualmente cada sistema del PMG está más desarrollado que en el año 2000.

Grafico 17.b Desarrollo de los sistemas

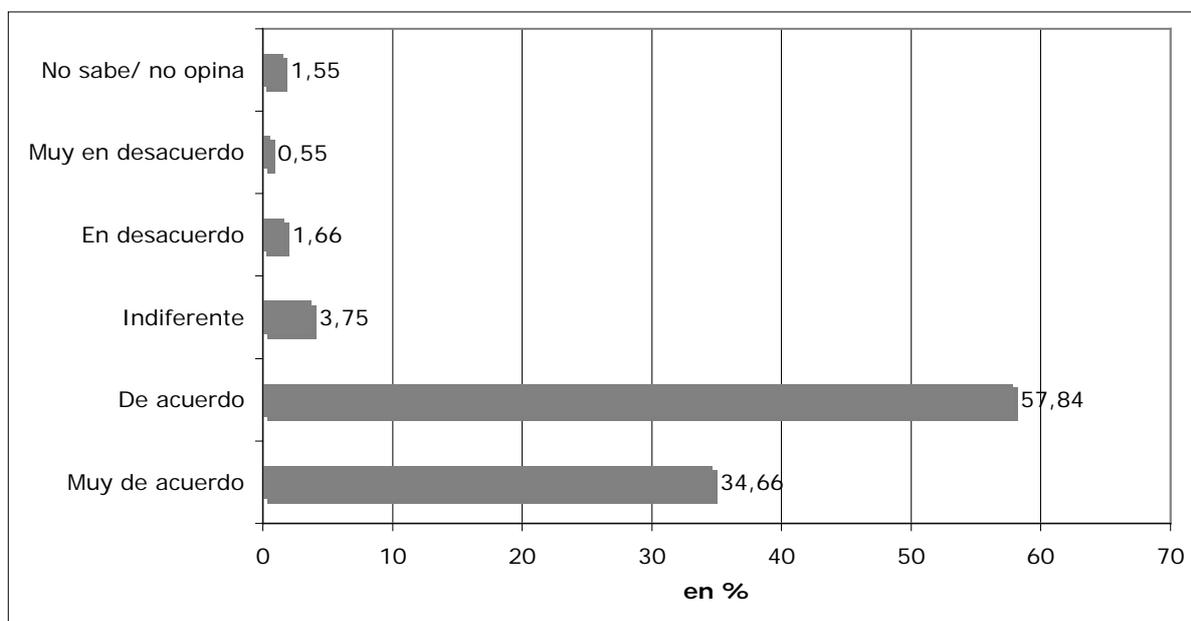


Tabla 17b. Respuestas a la pregunta 17.b

	No.	%
Muy de acuerdo	314	34,66
De acuerdo	524	57,84
Indiferente	34	3,75
En desacuerdo	15	1,66
Muy en desacuerdo	5	0,55
No sabe/ no opina	14	1,55
Total	906	100

18. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados?

La pregunta 18 solo se preguntó a los encargados de sistemas del PMG.

a) *Los funcionarios de la institución comprenden los objetivos del sistema del que Ud. es el encargado en el PMG.*

El 36% de los participantes opinan que los funcionarios de su institución conocen los objetivos de los sistemas; 5% están muy de acuerdo con eso. Al mismo tiempo 26% están indiferente y 28% está en desacuerdo y el 65 muy en desacuerdo.

De los respuestas se puede concluir que los funcionarios públicos tienen la tendencia de conocer los objetivos de los sistemas del PMG. Sin embargo, una grande parte no conoce los objetivos de los sistemas.

Grafico 18.a Funcionarios comprenden los objetivos de los sistemas

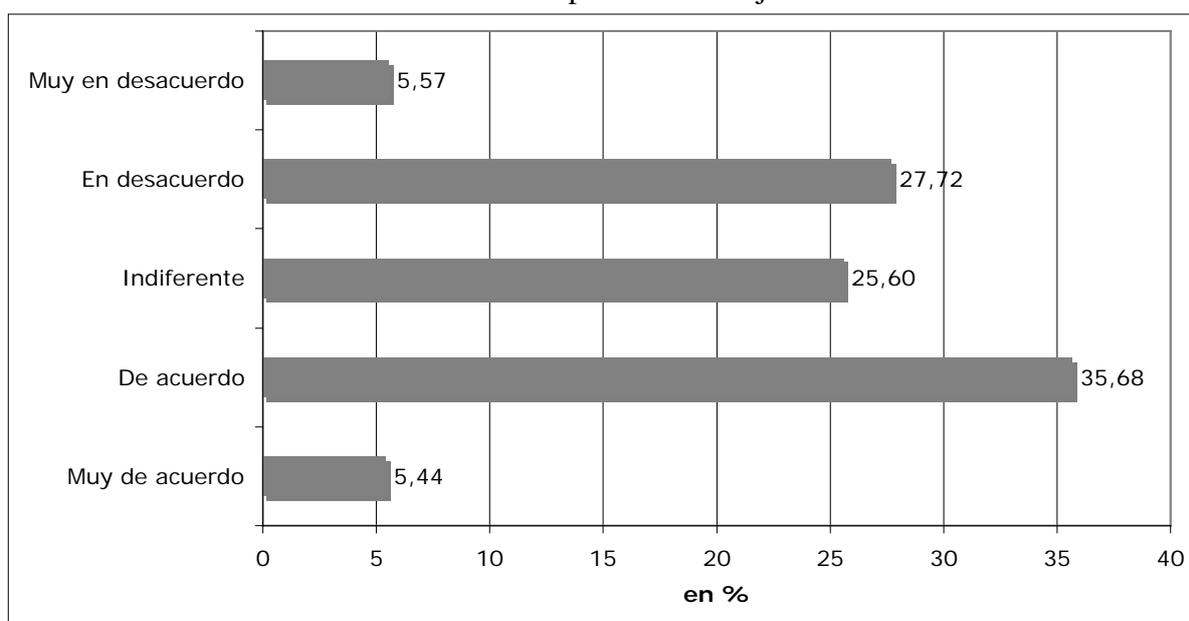


Tabla 18.a Respuestas a la pregunta 18.a

	No.	%
Muy de acuerdo	41	5,44
De acuerdo	269	35,68
Indiferente	193	25,60
En desacuerdo	209	27,72
Muy en desacuerdo	42	5,57
Total	754	100

b) *Los funcionarios del servicio se sienten comprometidos en el desarrollo del sistema del que Ud. es encargado para conseguir el logro de los objetivos de éste.*

El 41% de los encuestados (35% de acuerdo y 6% muy de acuerdo) opinan que los funcionarios se sienten comprometidos en el desarrollo de los sistemas del PMG. 41% está en desacuerdo o muy en desacuerdo con esa declaración; 29% están indiferente.

Se puede concluir que aunque muchos de los funcionarios están comprometidos al desarrollo de los sistemas, hay una parte que no están muy comprometidos.

Grafico 18b. Compromiso de los funcionarios en el desarrollo de los sistemas

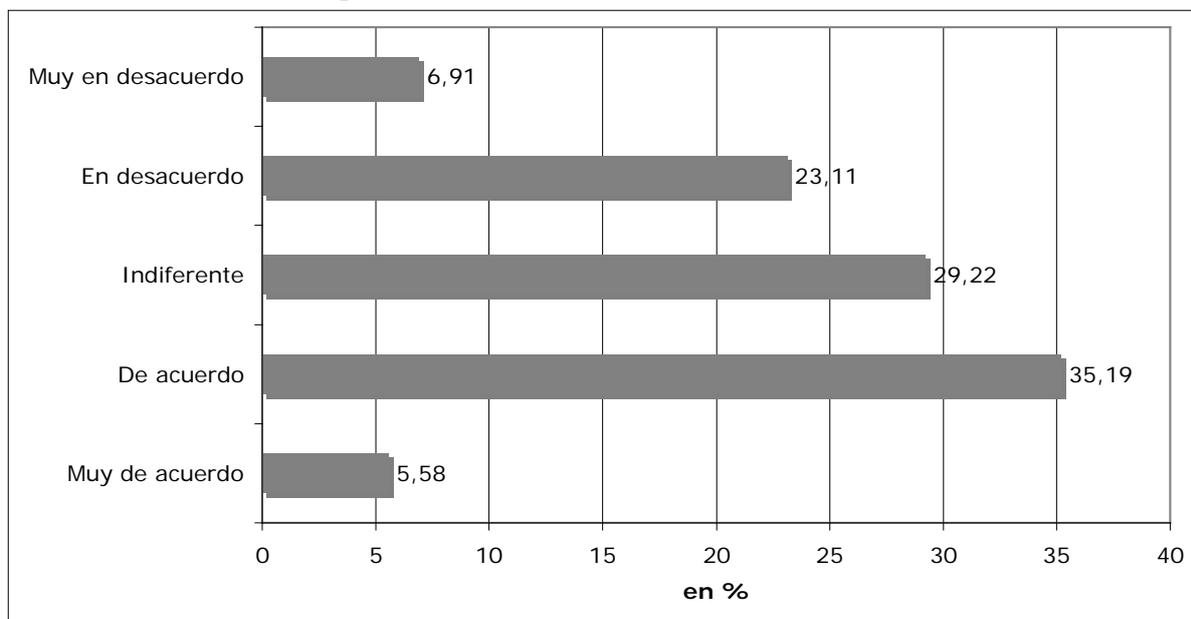


Tabla 18.b Respuestas a la pregunta 18.b

	No.	%
Muy de acuerdo	42	5,58
De acuerdo	265	35,19
Indiferente	220	29,22
En desacuerdo	174	23,11
Muy en desacuerdo	52	6,91
Total	753	100

c) La incorporación del sistema del que Ud. es encargado en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de esta área de gestión en el servicio.

59% de los participantes de la encuesta están de acuerdo con la declaración que la incorporación de su sistema del PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de su área de gestión; el 19% está muy de acuerdo y 9% no están de acuerdo.

De las respuestas se puede concluir que la incorporación de cada sistema ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de el área de gestión en el servicio.

Grafico 18.c Contribución de los sistemas a un ordenamiento del desarrollo

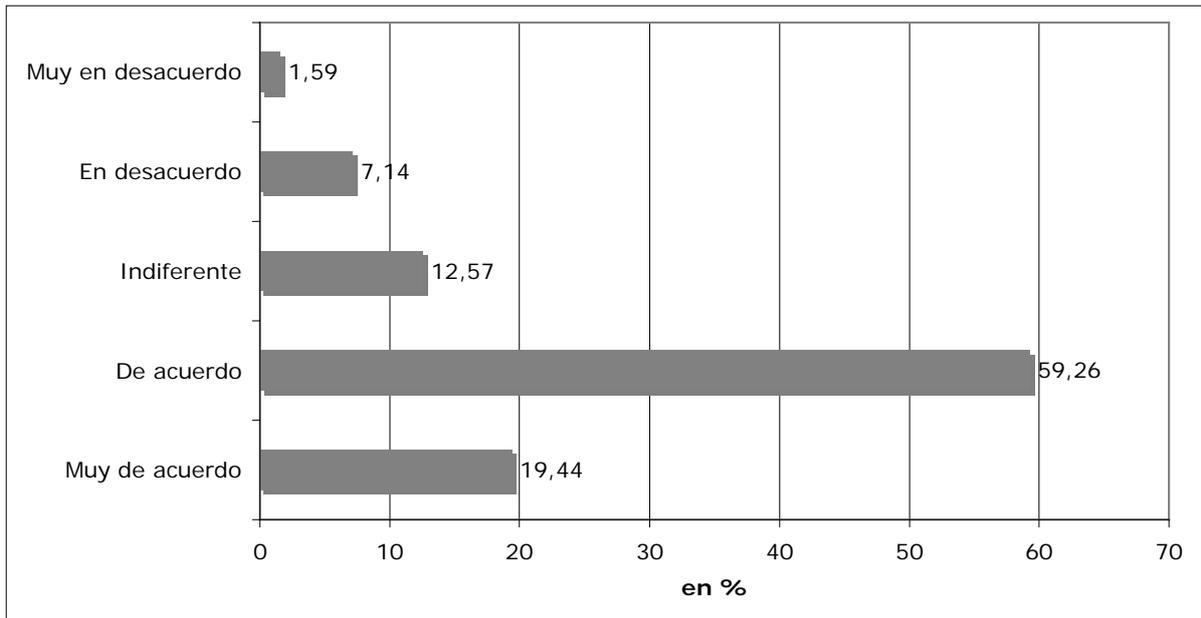


Tabla 18.c Respuestas a la pregunta 18.c

	No.	%
Muy de acuerdo	42	5,58
De acuerdo	265	35,19
Indiferente	220	29,22
En desacuerdo	174	23,11
Muy en desacuerdo	52	6,91
Total	753	100

19. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados?

Las preguntas 19b-h solo se preguntó a lo encargados de sistemas del PMG.

a) El Programa Marco del PMG es un instrumento que contribuye a la modernización global del Estado.

La gran mayoría (62%) de los encuestados están de acuerdo que el programa marco del PMG es un instrumento que contribuye a la modernización global del Estado y 20% están muy de acuerdo con el enunciado. 10% opinan indiferente y un total de 8% piensa que el PMG no ha contribuido a la modernización global del Estado.

Se puede concluir que SI- el programa marco del PMG ha contribuido como instrumento a la modernización global del Estado.

Grafico 19.a Contribución del PMG a la modernización global des Estado

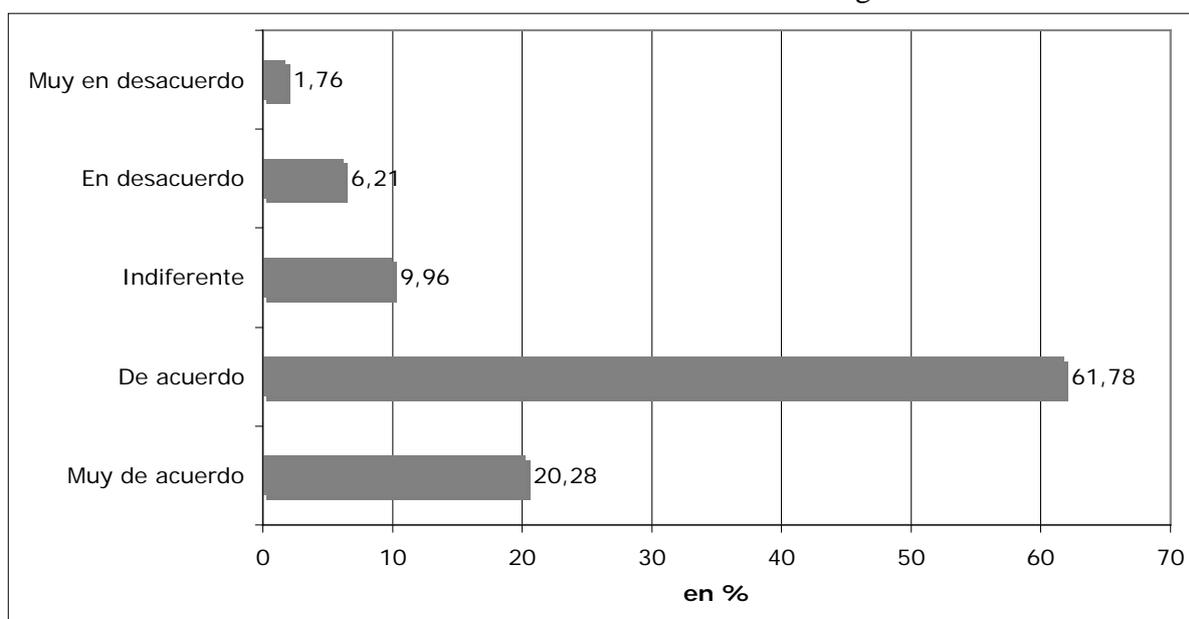


Tabla 19.a Respuestas a la pregunta 19.a

	No.	%
Muy de acuerdo	173	20,28
De acuerdo	527	61,78
Indiferente	85	9,96
En desacuerdo	53	6,21
Muy en desacuerdo	15	1,76
Total	853	100

b) El desarrollo del sistema que esta a su cargo, en el programa marco del PMG, ha sido útil para mejorar la gestión de su servicio.

68% de los participantes en la encuesta respondieron que están de acuerdo o muy de acuerdo que el desarrollo del sistema de su cargo, en el programa marco del PMG, ha sido útil para la mejora de la gestión del servicio donde trabaja.

21% opinan indiferente y 11% de los encuestados están en desacuerdo o muy en desacuerdo con la declaración.

Se puede concluir, que el desarrollo de los sistemas ha sido útil para mejorar la gestión de los servicios.

Grafico 19.b Desarrollo de los sistemas ha sido útil para mejorar la gestión

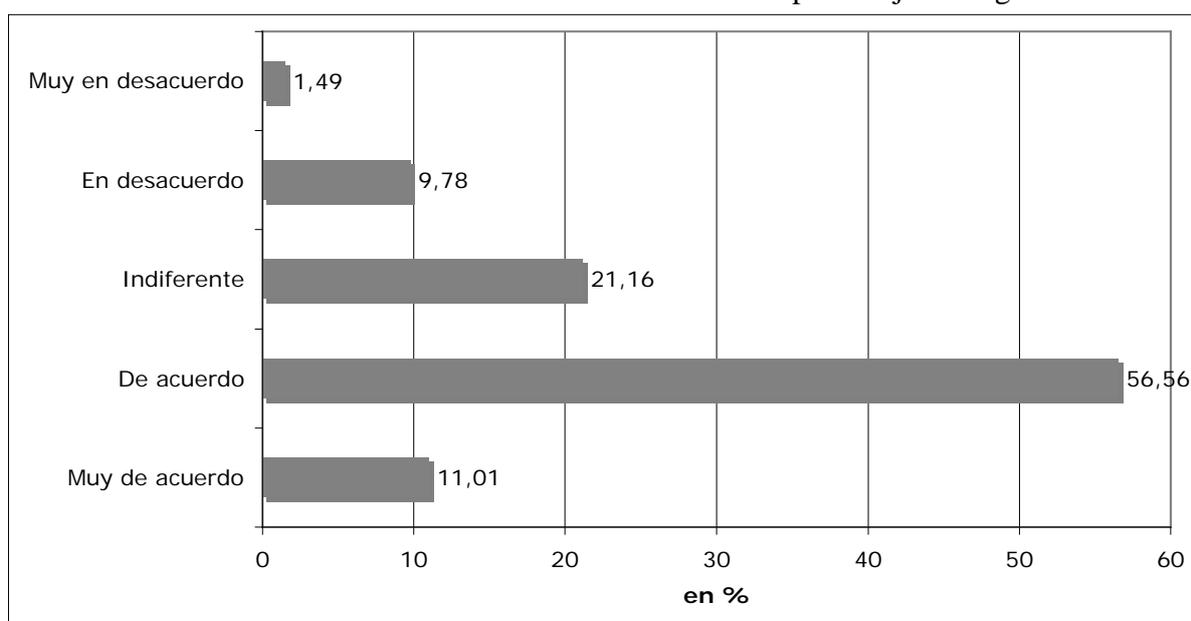


Tabla 19.b Respuestas a la pregunta 19.b

	No.	%
Muy de acuerdo	89	11,01
De acuerdo	457	56,56
Indiferente	171	21,16
En desacuerdo	79	9,78
Muy en desacuerdo	12	1,49
Total	808	100

c) Los funcionarios del servicio vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos del sistema a su cargo a un incremento en sus remuneraciones.

Casi todas las respuestas (51% de acuerdo y 39% muy de acuerdo) indican que los funcionarios vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos de los sistemas a un incremento en sus remuneraciones. 7% opinan indiferente y un total de 3% están en desacuerdo o muy en desacuerdo con la declaración.

Entonces, se puede concluir que los funcionarios vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos de los sistemas a un incremento en sus remuneraciones.

Grafico 19.c Vinculación del cumplimiento de los objetivos de los sistemas con un incremento de la remuneración

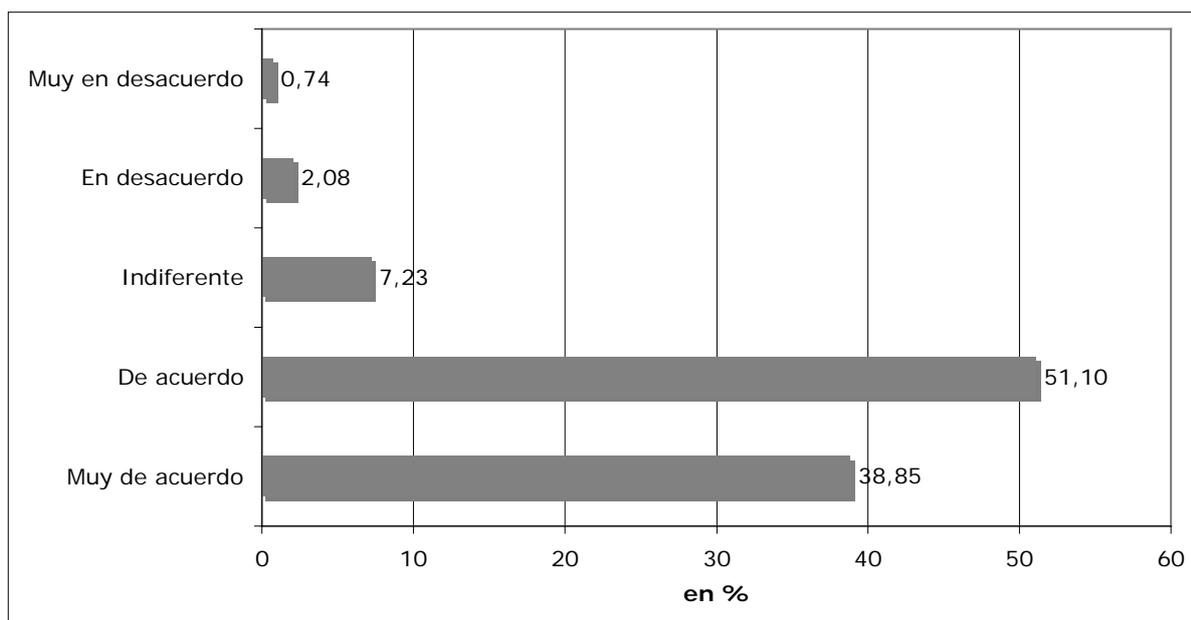


Tabla 19.c Respuestas a la pregunta 19.c

	No.	%
Muy de acuerdo	317	38,85
De acuerdo	417	51,10
Indiferente	59	7,23
En desacuerdo	17	2,08
Muy en desacuerdo	6	0,74
Total	816	100

d) La incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio.

Más que la mitad de los encuestados (58%) están de acuerdo y 9% están muy de acuerdo con la declaración, que la incorporación del sistema a su cargo ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión de su servicio. 22% opinan indiferente y 12% están en desacuerdo o muy en desacuerdo.

Se puede concluir entonces que todos los sistemas del PMG han contribuido a dar un impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio.

Grafico 19.d Incorporación de los sistemas ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio

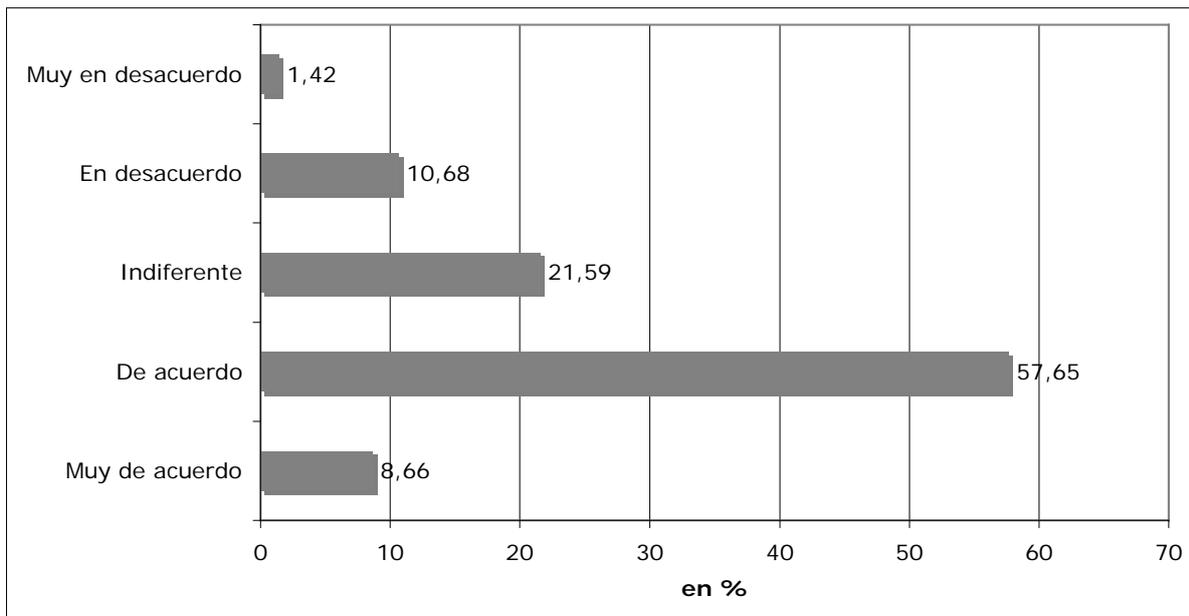


Tabla 19.d Respuestas a la pregunta 19.d

	No.	%
Muy de acuerdo	73	8,66
De acuerdo	486	57,65
Indiferente	182	21,59
En desacuerdo	90	10,68
Muy en desacuerdo	12	1,42
Total	843	100

e) La incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con el sistema.

Casi 75% de los encuestados opina que la incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a contar con mayor información en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con el sistema. 15% están indiferente y 10% no están de acuerdo.

Se puede concluir que la incorporación de los sistemas del PMG ha contribuido a mayor información en el desarrollo de las áreas de gestión.

Grafico 19.e Contribución del sistema a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con el sistema

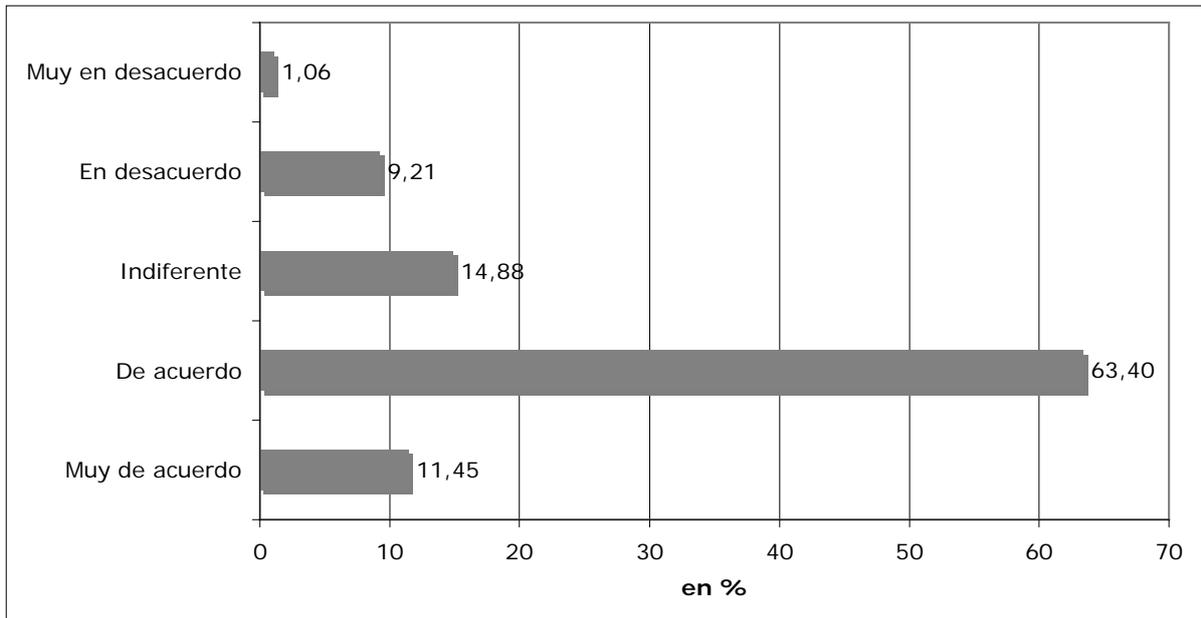


Tabla 19.e Respuestas a la pregunta 19.e

	No.	%
Muy de acuerdo	97	11,45
De acuerdo	537	63,40
Indiferente	126	14,88
En desacuerdo	78	9,21
Muy en desacuerdo	9	1,06
Total	847	100

f) *La incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con el sistema.*

48% de los encuestados están de acuerdo con lo anunciado arriba y 10% están muy de acuerdo. 26% opinan indiferente, 15% están en desacuerdo y 2% muy en desacuerdo.

Se puede concluir entonces que la incorporación de los sistemas ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión.

Grafico 19.f Contribución de los sistemas a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión

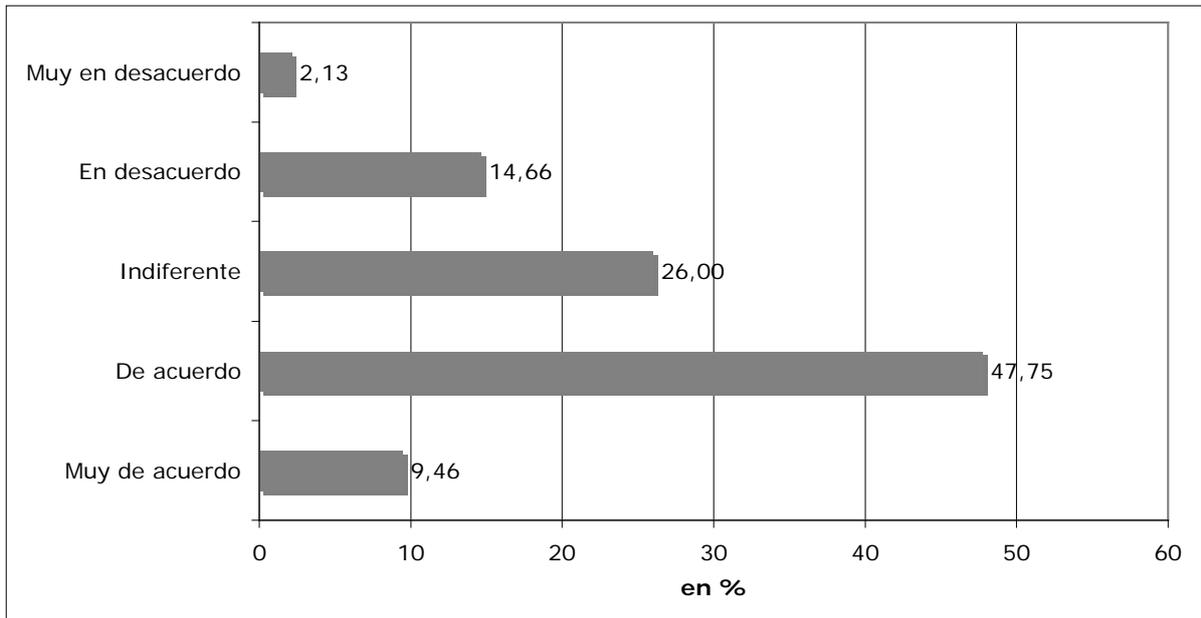


Tabla 19.f Respuestas a la pregunta 19.f

	No.	%
Muy de acuerdo	80	9,46
De acuerdo	404	47,75
Indiferente	220	26,00
En desacuerdo	124	14,66
Muy en desacuerdo	18	2,13
Total	846	100

g) La presencia del sistema a su cargo en el Programa Marco de los PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión.

La gran mayoría (67%) de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo con lo anunciado. 21% opinan indiferente y 12% no están de acuerdo.

Se puede concluir entonces, que la presencia de los sistema en el Programa Marco de los PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión.

Grafico 19.g Generación de otras dinámicas de gestión derivados de los requisitos exigidos en los PMG

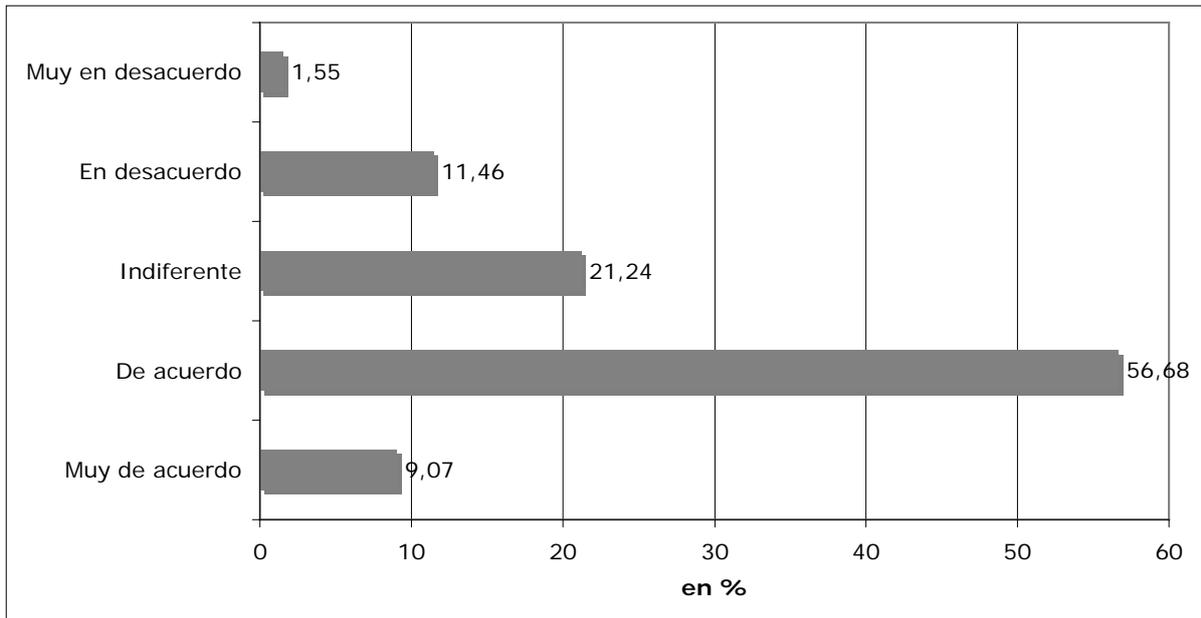


Tabla 19.g Respuestas a la pregunta 19.g

	No.	%
Muy de acuerdo	76	9,07
De acuerdo	475	56,68
Indiferente	178	21,24
En desacuerdo	96	11,46
Muy en desacuerdo	13	1,55
Total	838	100

h) El desarrollo del sistema a su cargo en el programa marco del PMG, ha contado con el apoyo de la autoridad del servicio.

La gran mayoría (73%) de los encuestados dicen que el desarrollo del sistema a su cargo ha contado con el apoyo de la autoridad del servicio, (51% de acuerdo y 22% muy de acuerdo). 16% opinan indiferente y 10% respondieron que no han contado con apoyo de la autoridad de su servicio.

Se puede concluir que las autoridades en general apoyan el desarrollo de los sistemas del PMG.

Grafico 19.h Apoyo de la autoridad del servicio

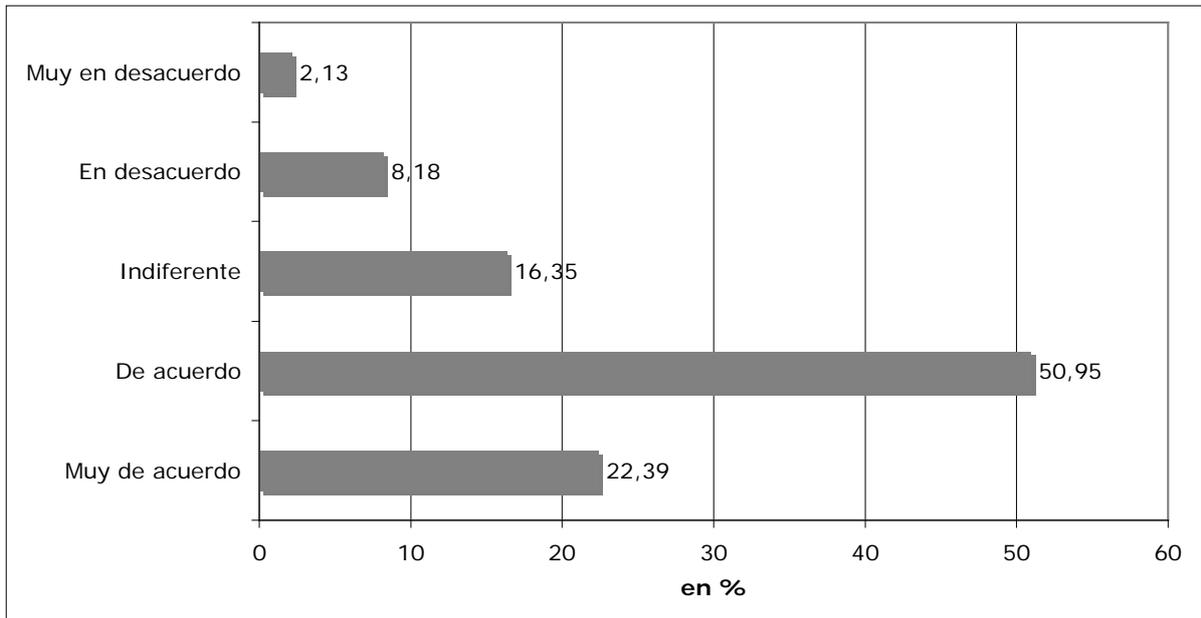


Tabla 19.h Respuestas a la pregunta 19.h

	No.	%
Muy de acuerdo	189	22,39
De acuerdo	430	50,95
Indiferente	138	16,35
En desacuerdo	69	8,18
Muy en desacuerdo	18	2,13
Total	844	100

III. 2 Preguntas solamente a los encargados de Sistema de Auditoria

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución elabora el Plan Anual de Auditoria Interna en base a la Matriz de Riesgo.

Una importante mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoria (98%) están de acuerdo con la afirmación de que la institución elabora un Plan Anual de Auditoria Interna en base a la Matriz de Riesgo; sólo un 1.79% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestaron ser indiferentes.

Gráfico 21: Plan Anual de Auditoria

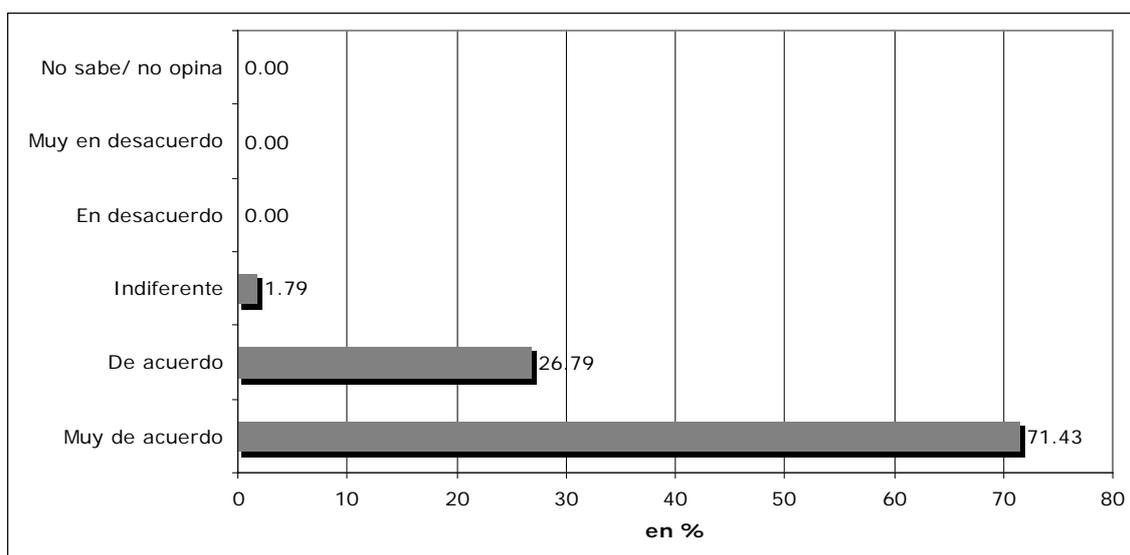


Tabla 21: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	71.43	40
De acuerdo	26.79	15
Indiferente	1.79	1
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	56

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución ejecuta todas las actividades del Plan Anual de Auditoria Interna.

Una importante mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoria (98%) están de acuerdo con la afirmación de que la institución ejecuta todas las actividades del Plan Anual de Auditoria Interna; sólo un 1.79% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestaron ser indiferentes.

Grafico 22: Plan Anual de Auditoria

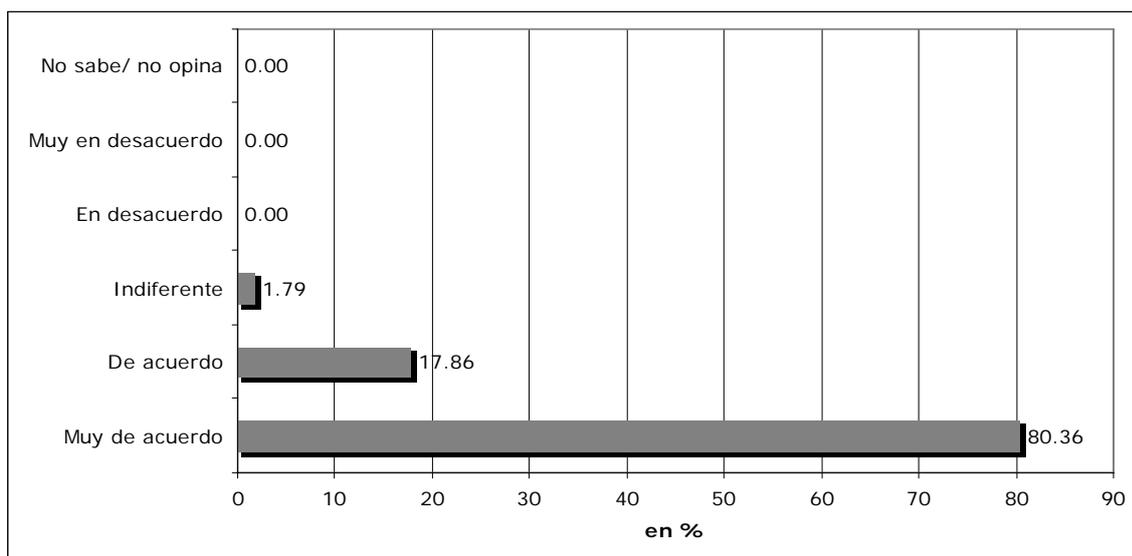


Tabla 22: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	80.36	45
De acuerdo	17.86	10
Indiferente	1.79	1
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	56

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Auditoria Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoria Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.

El 86% de los funcionarios que respondieron la encuesta esta de acuerdo con la afirmacion de que el sistema de Auditoria Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoria Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión. Un 9% es indiferente y el resto (5%) esta en desacuerdo.

Grafico 23: Contribución Sistema de Auditoria

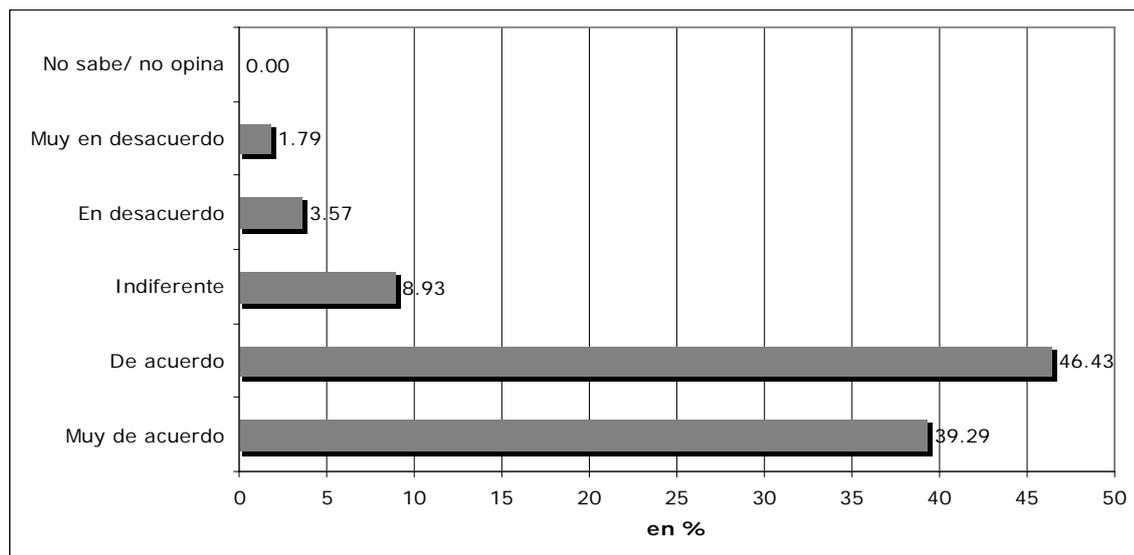


Tabla 23: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	39.29	22
De acuerdo	46.43	26
Indiferente	8.93	5
En desacuerdo	3.57	2
Muy en desacuerdo	1.79	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	56

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? En la institución se corrigen los hallazgos de las auditorias internas realizadas.

Una importante mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Auditoria (91%) estan de acuerdo con la afirmación de que la institución elabora un Plan Anual de Auditoria Interna en base a la Matriz de Riesgo; sólo un 7% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestaron ser indiferentes, una pequeña proporción de encuestados está en desacuerdo (2%).

Grafico 24: Corrección de hallazgos de auditoria interna

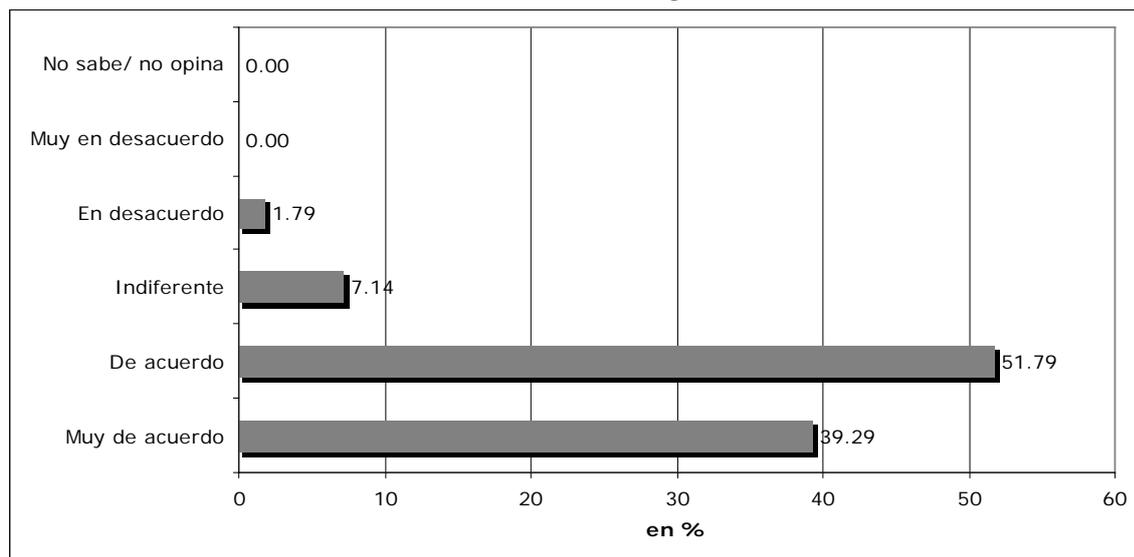


Tabla 24: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	39.29	22
De acuerdo	51.79	29
Indiferente	7.14	4
En desacuerdo	1.79	1
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	56

Pregunta 5: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con el siguiente enunciado? Su institución incorpora las recomendaciones que surgen de las auditorias internas realizadas.

El 88% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la institución incorpora las recomendaciones que surgen de las auditorias internas realizadas. Un 11% responde que las recomendaciones sólo son incorporadas en algunos casos.

Grafico 25: Recomendaciones de las auditorias internas

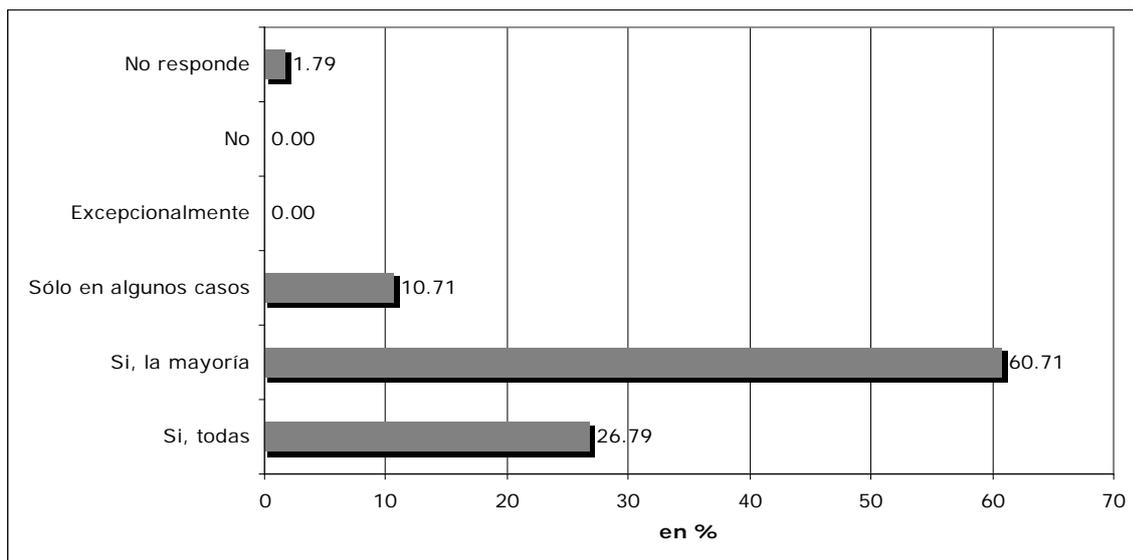


Tabla 25: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Si, todas	26.79	15
Si, la mayoría	60.71	34
Sólo en algunos casos	10.71	6
Excepcionalmente	0.00	0
No	0.00	0
No responde	1.79	1
Total	100	56

III. 3 Preguntas solamente a los encargados de sistema de capacitación

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución incorpora las recomendaciones surgidas de la evaluación del Plan de Capacitación.

El 85% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la institución incorpora las recomendaciones surgidas de la evaluación del Plan de Capacitación. Un 11% responde que las recomendaciones sólo son incorporadas en algunos casos.

Grafico 26: Plan Anual de Capacitación

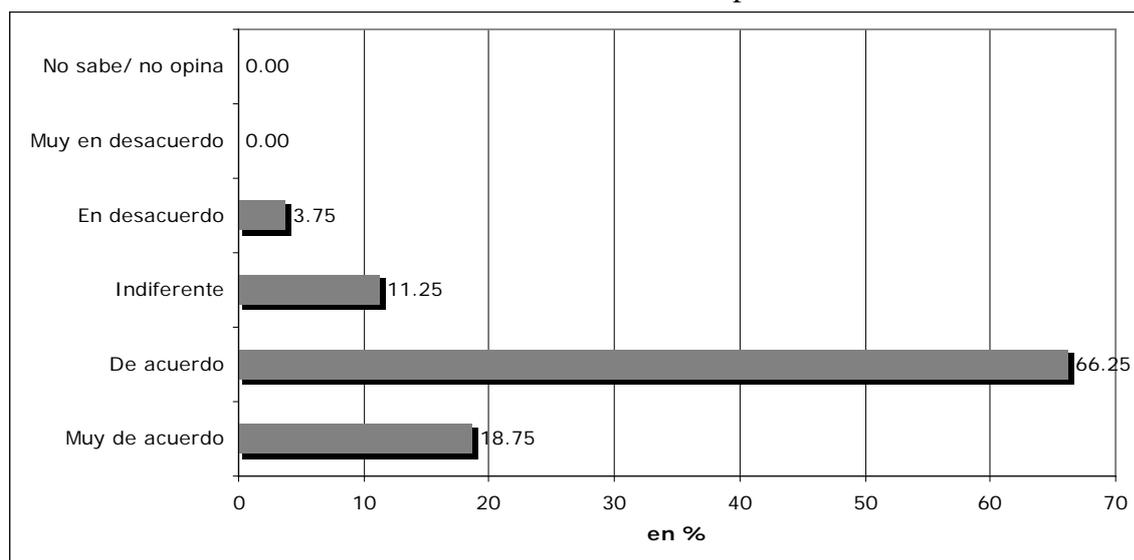


Tabla 26: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	18.75	15
De acuerdo	66.25	53
Indiferente	11.25	9
En desacuerdo	3.75	3
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	80

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos.

El 86% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos. Un 9% es indiferente y el resto (5%) está en desacuerdo.

Grafico 27: Desarrollo de Competencias

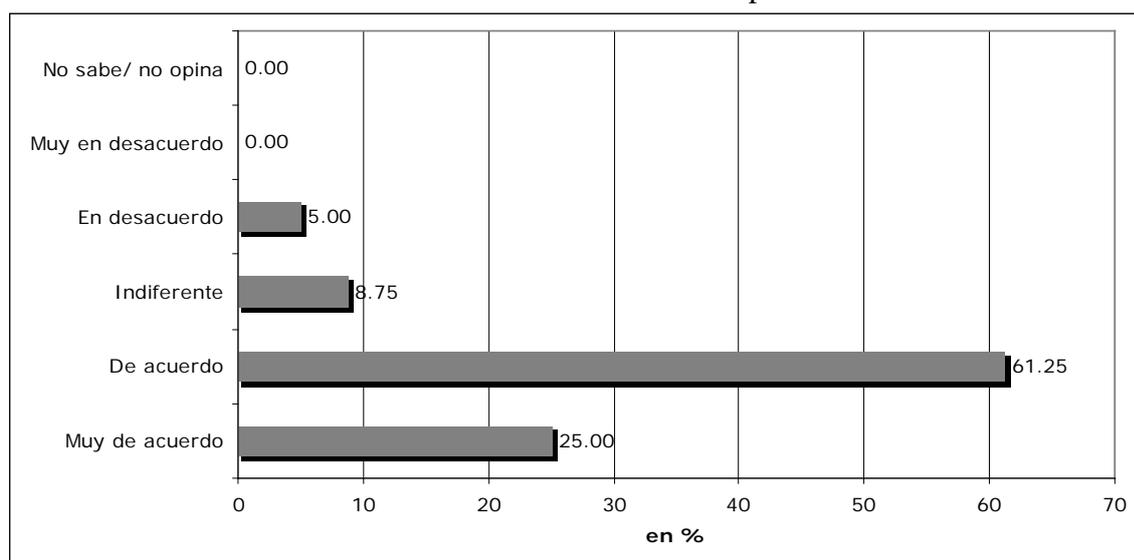


Tabla 27: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	25.00	20
De acuerdo	61.25	49
Indiferente	8.75	7
En desacuerdo	5.00	4
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	80

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución utiliza el diagnóstico por competencias laborales de los funcionarios para la formulación del Plan Anual de Capacitación.

El 71% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución utiliza el diagnóstico por competencias laborales de los funcionarios para la formulación del Plan Anual de Capacitación. Un 18% es indiferente y 11% está en desacuerdo.

Grafico 28: Plan Anual de Capacitación

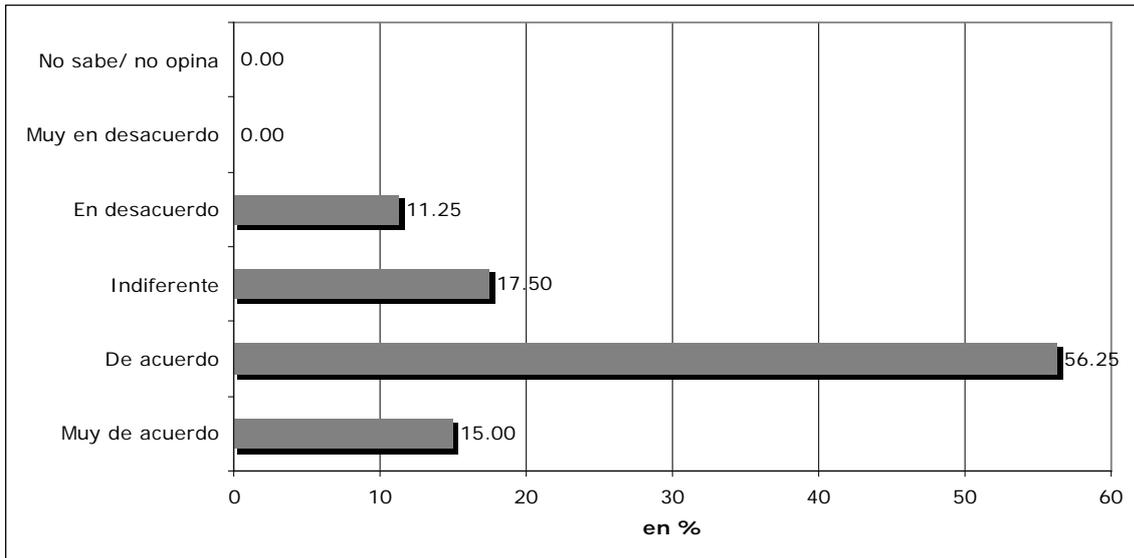


Tabla 28: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	15.00	12
De acuerdo	56.25	45
Indiferente	17.50	14
En desacuerdo	11.25	9
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	80

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del servicio.

El 76% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación del sistema a su cargo en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del servicio. Un 12% es indiferente y 11% está en desacuerdo.

Gráfico 29: Contribución del sistema

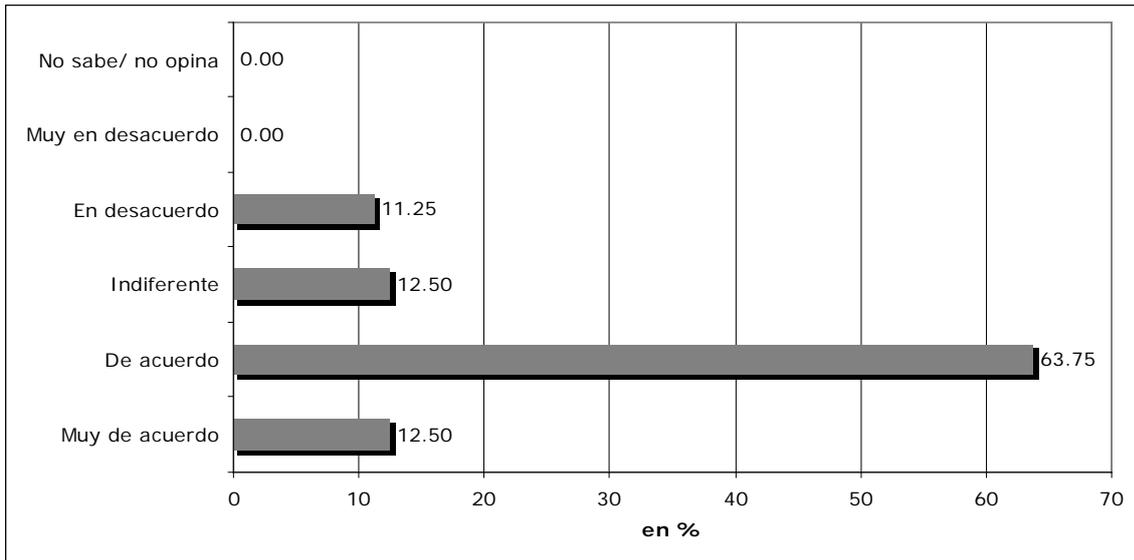


Tabla 29: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	12.50	10
De acuerdo	63.75	51
Indiferente	12.50	10
En desacuerdo	11.25	9
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	80

III. 4 Preguntas solamente a los encargados de Administración Financiera – Contable

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.

El 81% de los funcionarios a cargo del sistema de administración financiero-contable que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información. Un 8% es indiferente y 10% esta en desacuerdo.

Grafico 30: Contribución del Sistema de Compras y Contrataciones

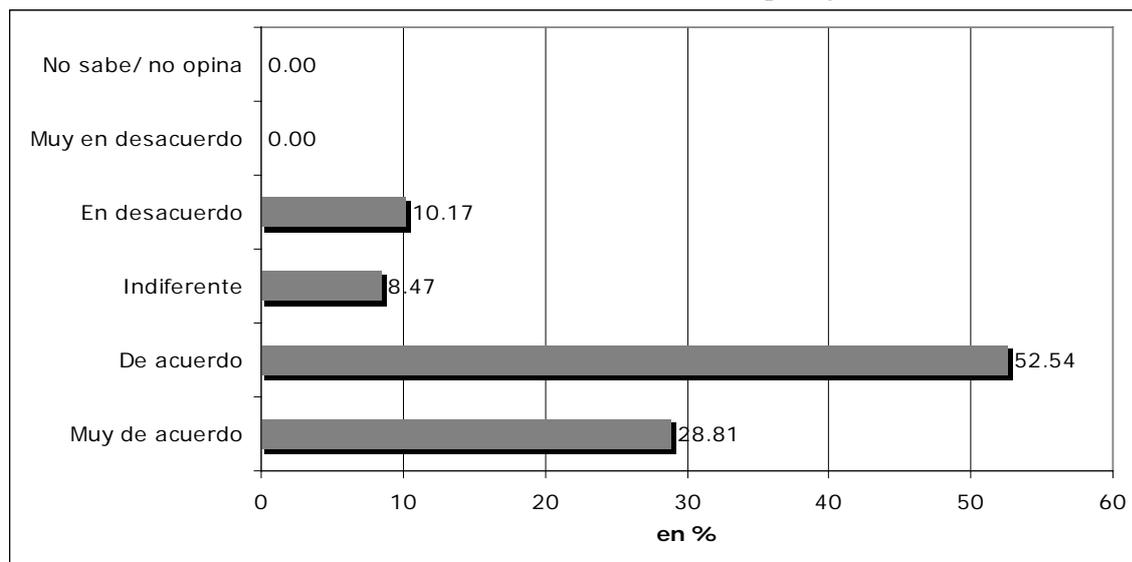


Tabla 30: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	28.81	17
De acuerdo	52.54	31
Indiferente	8.47	5
En desacuerdo	10.17	6
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	59

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información

administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.

El 83% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones. Un 10% es indiferente y 8% esta en desacuerdo.

Grafico 31: Contribución Sistema de Administración Financiero-Contable

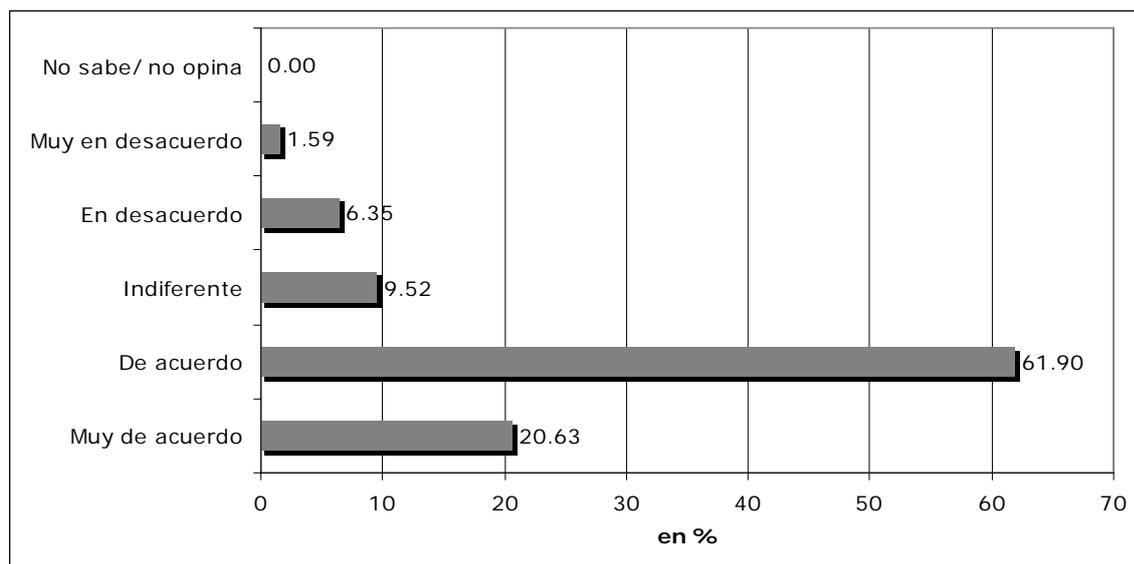


Tabla 31: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	20.63	13
De acuerdo	61.90	39
Indiferente	9.52	6
En desacuerdo	6.35	4
Muy en desacuerdo	1.59	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	63

III. 5 Preguntas solamente a los encargados de Evaluación de Desempeño

Pregunta: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución incorpora las recomendaciones surgidas de la evaluación del desempeño.

El 79% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución incorpora las recomendaciones surgidas de la evaluación del desempeño. Un 11% es indiferente y 11% esta en desacuerdo.

Grafico 32: Incorporación de recomendaciones

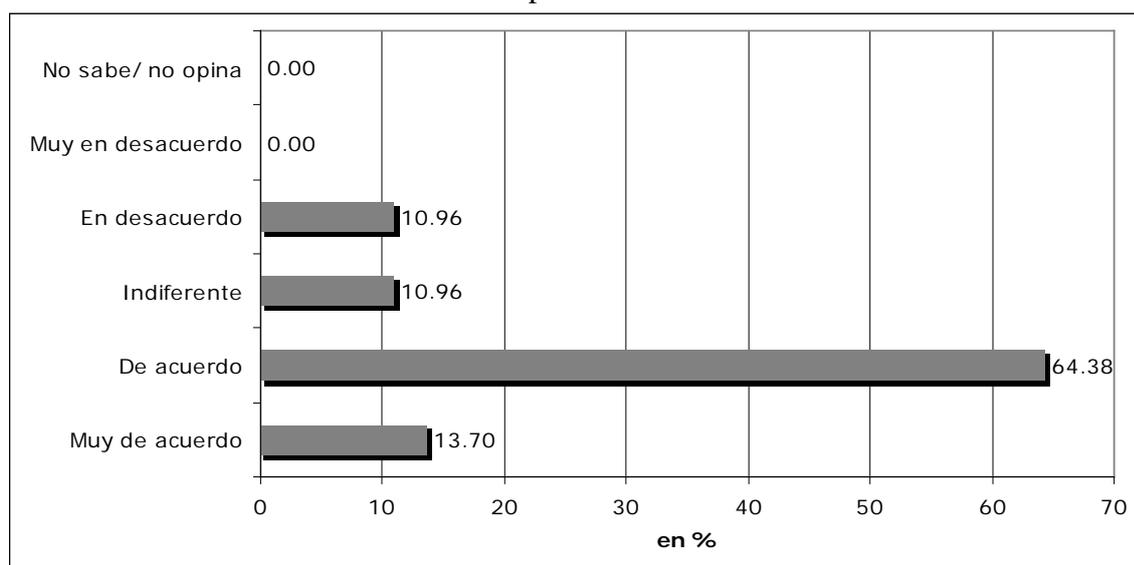


Tabla 32: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	13.70	10
De acuerdo	64.38	47
Indiferente	10.96	8
En desacuerdo	10.96	8
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	73

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.

El 41% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de el sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado. Un 18% es indiferente y 42% esta en desacuerdo.

Grafico 33: Contribución del Sistema de Evaluación del Desempeño

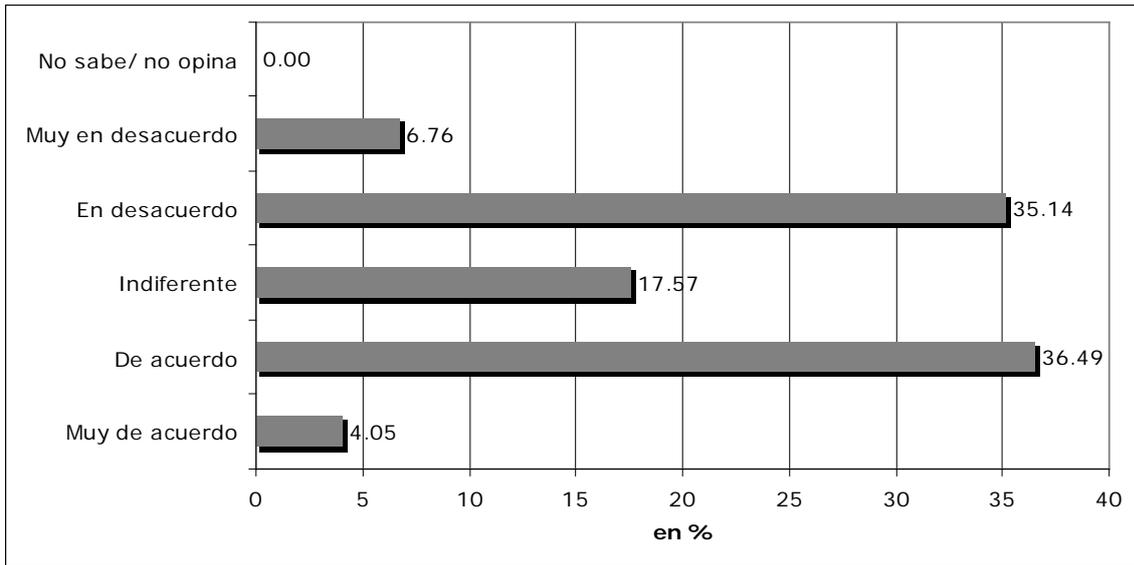


Tabla 33: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	4.05	3
De acuerdo	36.49	27
Indiferente	17.57	13
En desacuerdo	35.14	26
Muy en desacuerdo	6.76	5
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	74

III. 6 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Género

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución tiene incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde incorporar dicha perspectiva.

El 71% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución tiene incorporado enfoque de género en la totalidad de los productos estratégicos en los que corresponde incorporar dicha perspectiva. Un 5% es indiferente y 24% esta en desacuerdo.

Grafico 34: Incorporación del Enfoque de Género

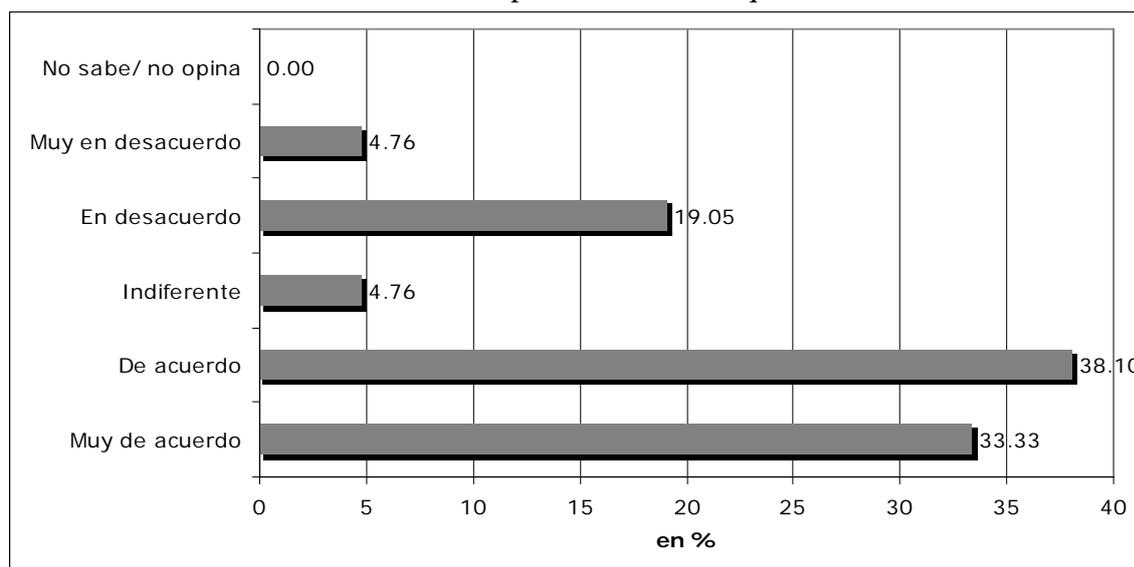


Tabla 34: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	33.33	7
De acuerdo	38.10	8
Indiferente	4.76	1
En desacuerdo	19.05	4
Muy en desacuerdo	4.76	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	21

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución tiene incorporado enfoque de género en el/los sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios/beneficiarios por sexo.

El 90% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución tiene incorporado enfoque de género en el/los sistemas de información para el registro de sus clientes/usuarios/beneficiarios por sexo. Un 10% esta en desacuerdo.

Grafico 35: Incorporación enfoque de género en sistemas de información de usuarios

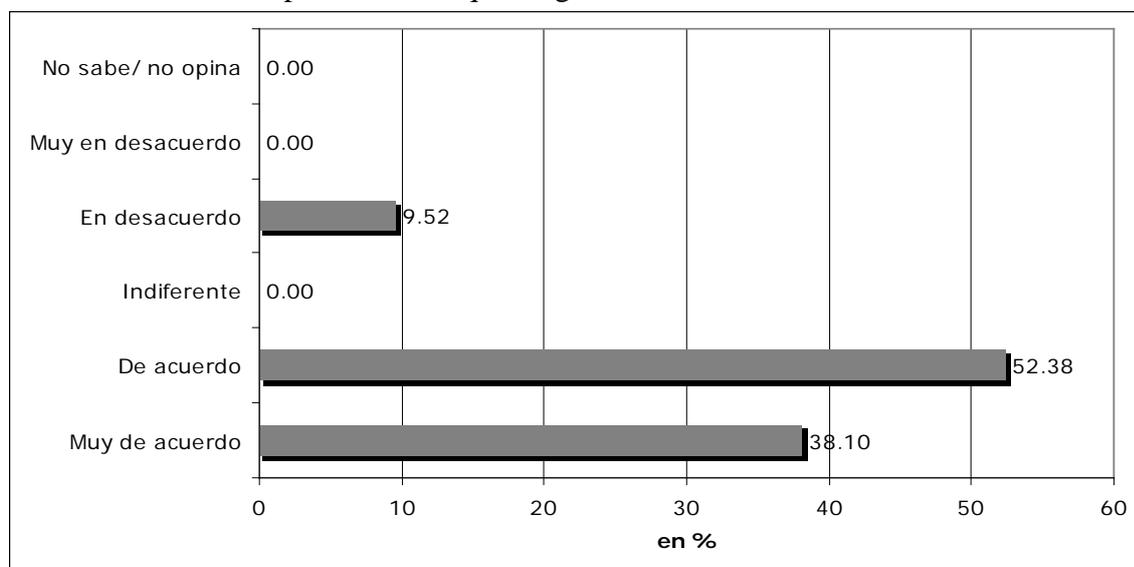


Tabla 35: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	38.10	8
De acuerdo	52.38	11
Indiferente	0.00	0
En desacuerdo	9.52	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	21

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos.

El 80% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos. Un 10% es indiferente y 10% esta en desacuerdo.

Grafico 36: Contribución Enfoque de Género

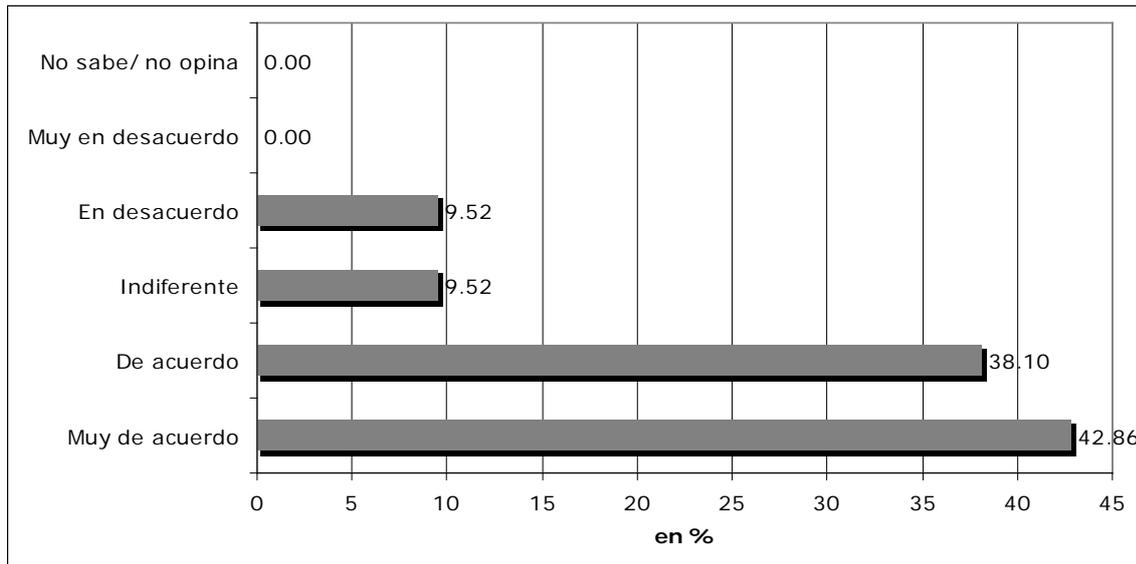


Tabla 36: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	42.86	9
De acuerdo	38.10	8
Indiferente	9.52	2
En desacuerdo	9.52	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	21

III. 7 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Gobierno Electrónico

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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.

El 82% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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. Un 13% es indiferente y 5% esta en desacuerdo.

Grafico 37:

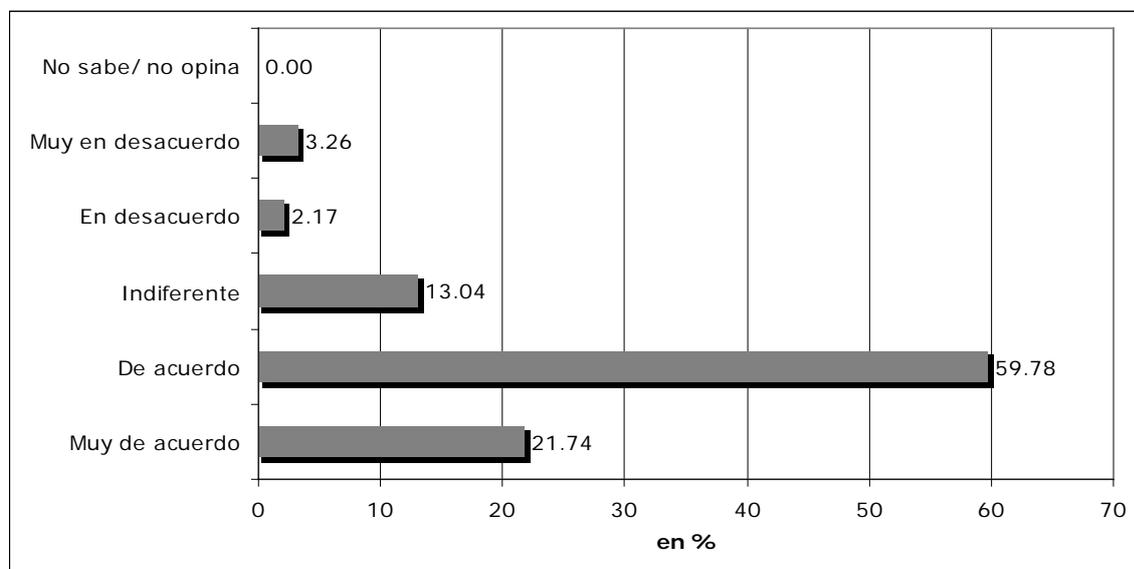


Tabla 37: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	21.74	20
De acuerdo	59.78	55
Indiferente	13.04	12
En desacuerdo	2.17	2
Muy en desacuerdo	3.26	3
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	92

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La institución ha mejorado procesos estratégicos con Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el marco del sistema de Gobierno Electrónico.

El 84% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la institución ha mejorado procesos estratégicos con Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el marco del sistema de Gobierno Electrónico. Un 11% es indiferente y 5% esta en desacuerdo.

Grafico 38: Mejora de procesos estratégicos

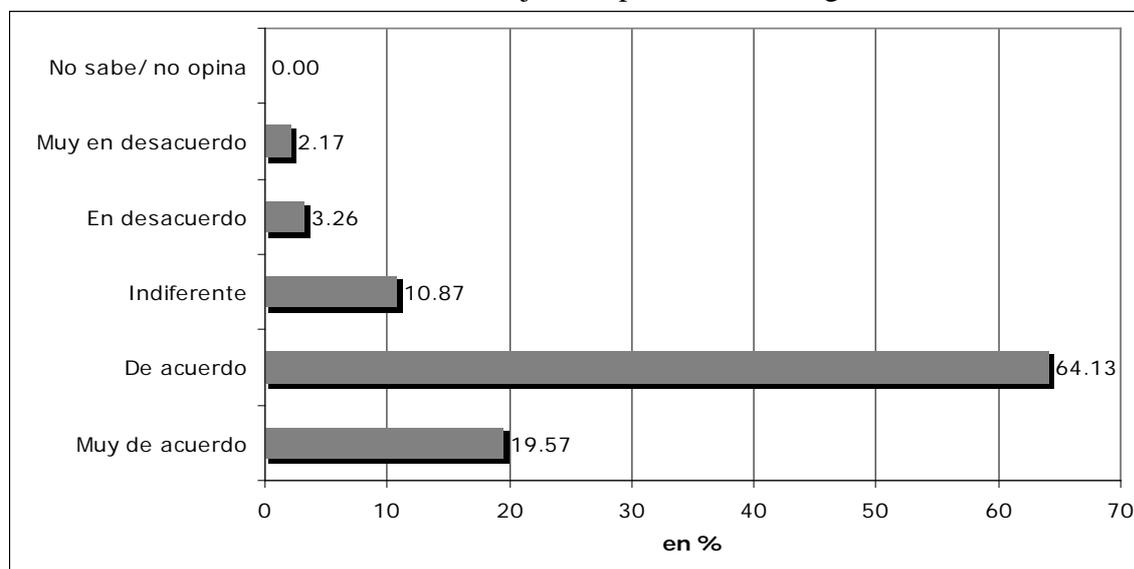


Tabla 38: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	19.57	18
De acuerdo	64.13	59
Indiferente	10.87	10
En desacuerdo	3.26	3
Muy en desacuerdo	2.17	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	92

III. 8 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Gestión Territorial

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución tiene recursos presupuestarios anuales ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas y operando (se refiere a instituciones que ejecutan sus recursos presupuestarios coordinados formalmente con otras instituciones regionales para ejecutar acciones que se complementen entre ellas).

El 45% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución tiene recursos presupuestarios anuales ejecutados en instancias de complementariedad territorial formalmente instaladas y operando (se refiere a instituciones que ejecutan sus recursos presupuestarios coordinados formalmente con otras instituciones regionales para ejecutar acciones que se complementen entre ellas). Un 14% es indiferente y 41% está en desacuerdo.

Grafico 39: Recursos presupuestarios

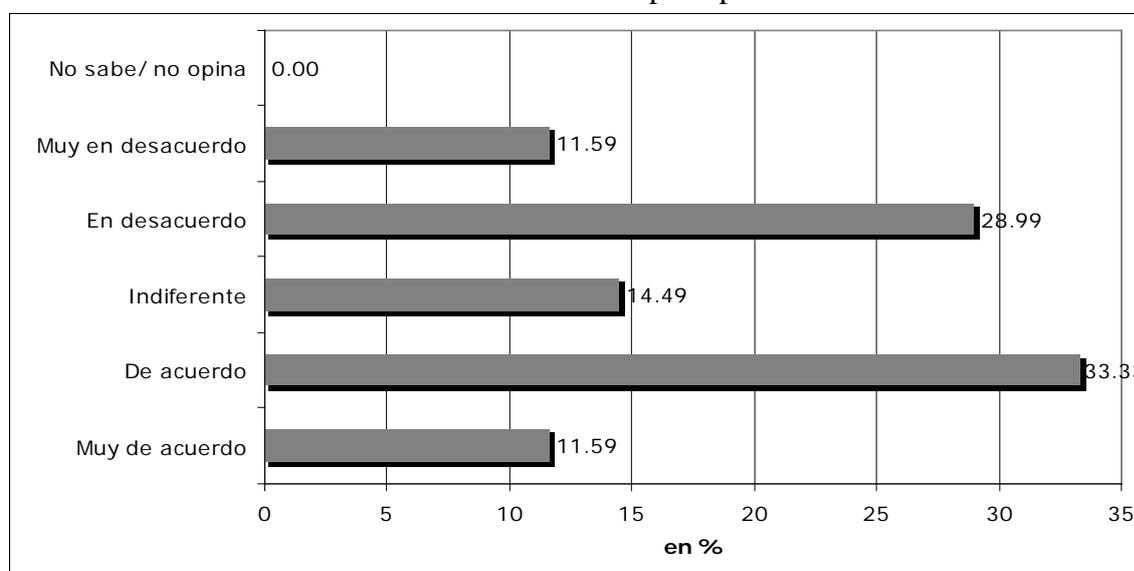


Tabla 39: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	11.59	8
De acuerdo	33.33	23
Indiferente	14.49	10
En desacuerdo	28.99	20
Muy en desacuerdo	11.59	8
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	69

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución tiene recursos presupuestarios que forman parte de una

programación conjunta dirigida a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados (se refiere a instituciones que disponen recursos para un programa común con otras instituciones regionales).

El 48% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución tiene recursos presupuestarios que forman parte de una programación conjunta dirigida a lograr un objetivo compartido con otros servicios en territorios previamente determinados (se refiere a instituciones que disponen recursos para un programa común con otras instituciones regionales). Un 12% es indiferente y 40% esta en desacuerdo.

Grafico 40: Recursos Presupuestarios

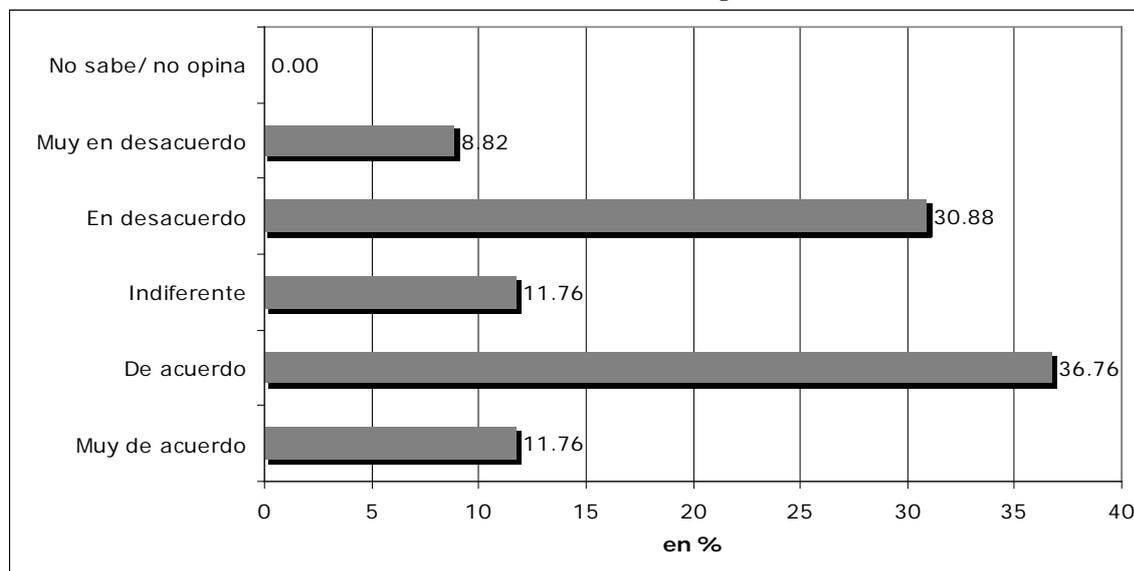


Tabla 40: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	11.76	8
De acuerdo	36.76	25
Indiferente	11.76	8
En desacuerdo	30.88	21
Muy en desacuerdo	8.82	6
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	68

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución ejecuta en el Programa Público de Inversiones Regional (PROPIR) al menos el 90% de los recursos de inversión que comprometieron en el Anteprograma Regional de Inversión (ARI).

El 46% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución ejecuta en el Programa Público de Inversiones Regional (PROPIR) al menos el 90% de los recursos de inversión que comprometieron en el Anteprograma Regional de Inversión (ARI). Un 24% es indiferente y 30% esta en desacuerdo.

Grafico 41: Plan Anual de Auditoria

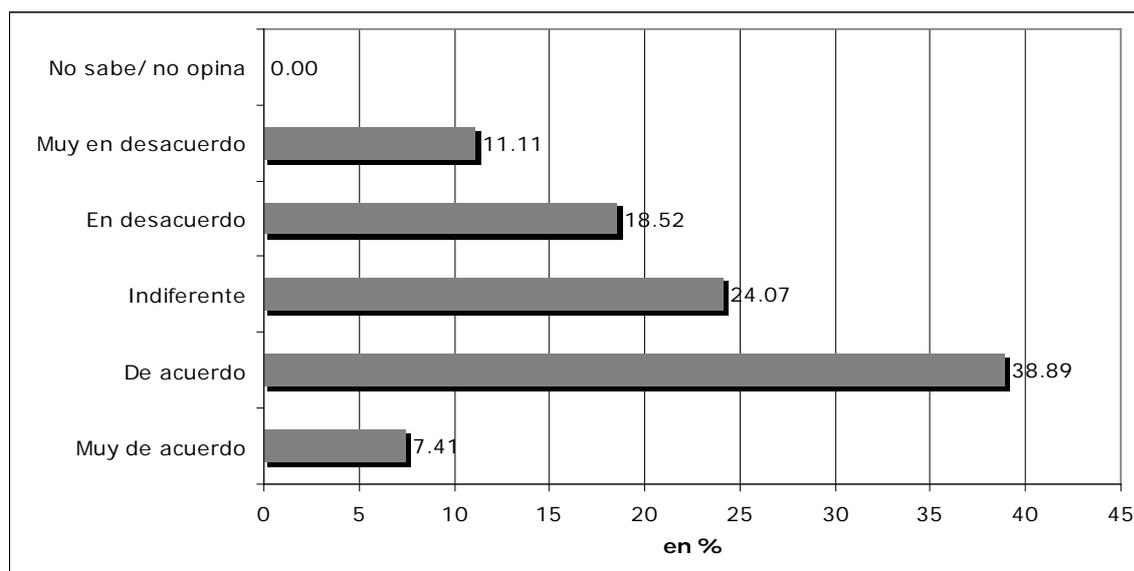


Tabla 41: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	7.41	4
De acuerdo	38.89	21
Indiferente	24.07	13
En desacuerdo	18.52	10
Muy en desacuerdo	11.11	6
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	54

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.

El 70% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial. Un 20% es indiferente y 10% está en desacuerdo.

Grafico 42: Plan Anual de Auditoria

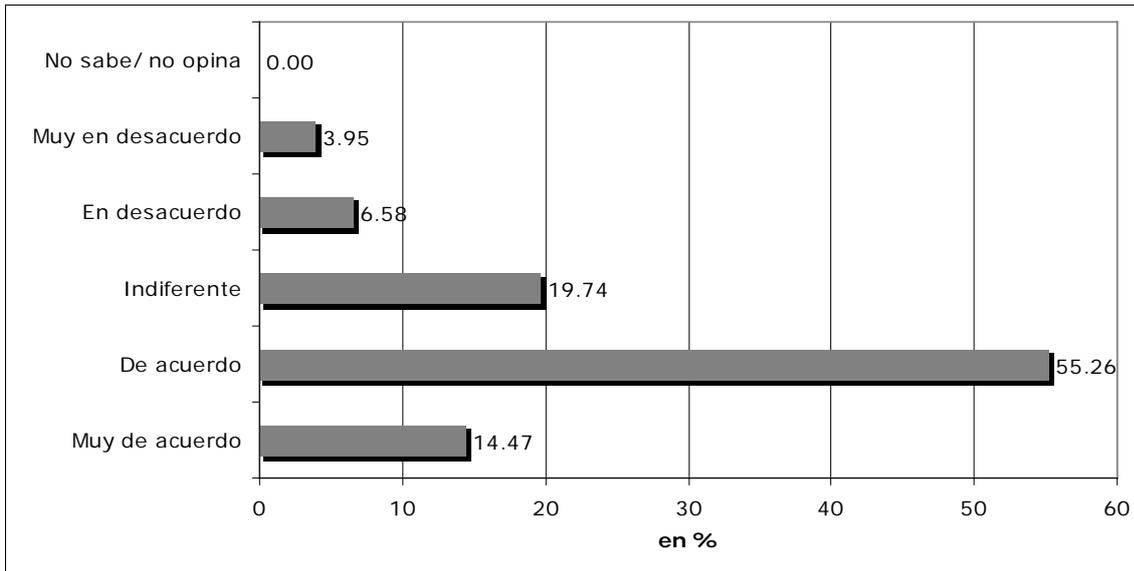


Tabla 42: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	14.47	11
De acuerdo	55.26	42
Indiferente	19.74	15
En desacuerdo	6.58	5
Muy en desacuerdo	3.95	3
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	76

III. 9 Preguntas solamente a los encargados del Sistema de Higiene y Seguridad

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución ejecuta más del 75% de las principales actividades programadas en base al Plan Anual de Higiene y Seguridad.

Una importante mayoría de los funcionarios encargados del Sistema de Higiene y Seguridad que respondieron la encuesta (97%) están de acuerdo con la afirmación de que su institución ejecuta más del 75% de las principales actividades programadas en base al Plan Anual de Higiene y Seguridad; sólo un 1% de los funcionarios que respondieron la encuesta manifestaron ser indiferentes.

Grafico 43: Plan Anual de Higiene y Seguridad

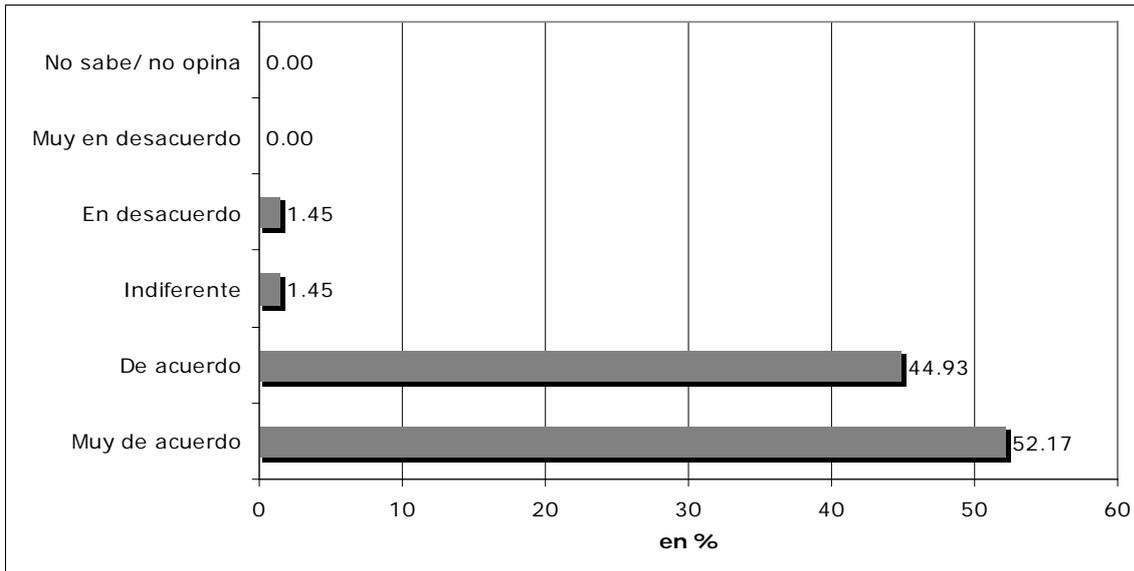


Tabla 43: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	52.17	36
De acuerdo	44.93	31
Indiferente	1.45	1
En desacuerdo	1.45	1
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	69

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución ha disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo.

El 86% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución ha disminuido el déficit detectado en el diagnóstico de la calidad de los ambientes y condiciones de trabajo. Un 10% es indiferente y 4% está en desacuerdo.

Grafico 44: Diagnostico de la calidad de ambientes y condiciones de trabajo

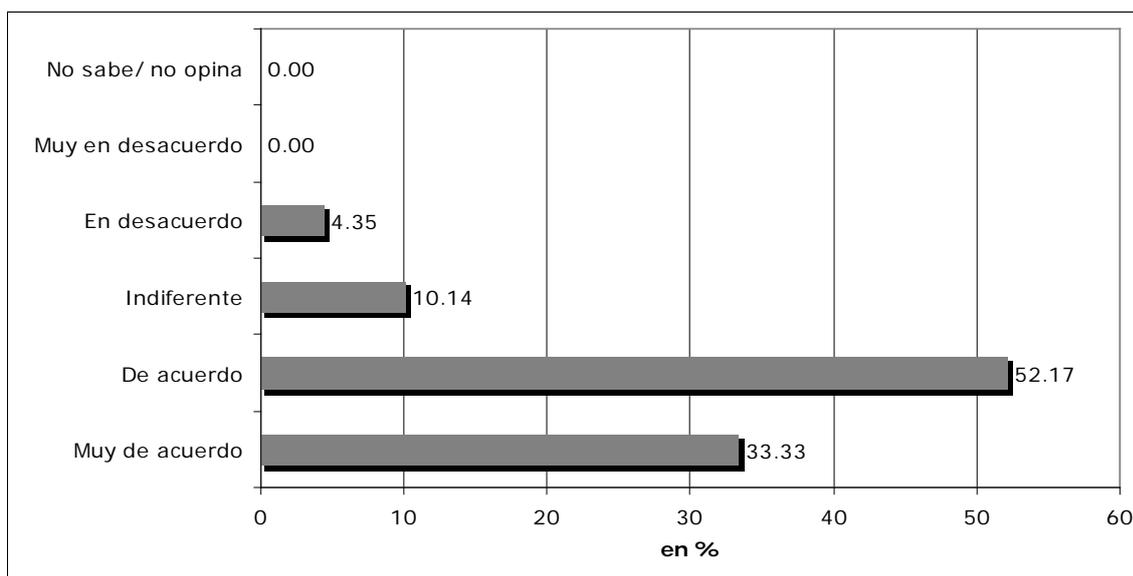


Tabla 44: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	33.33	23
De acuerdo	52.17	36
Indiferente	10.14	7
En desacuerdo	4.35	3
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	69

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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.

El 83% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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. Un 14% es indiferente y 3% está en desacuerdo.

Grafico 45: Contribución Sistema de Higiene y Seguridad

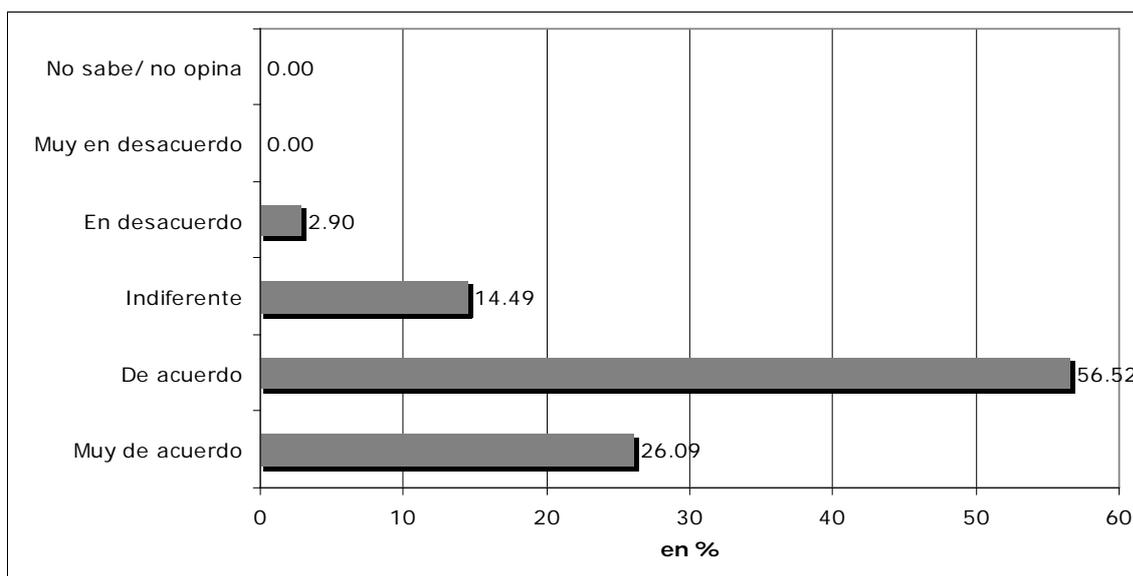


Tabla 45: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	26.09	18
De acuerdo	56.52	39
Indiferente	14.49	10
En desacuerdo	2.90	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	69

III. 10 Preguntas solamente a los encargados del sistema de Atención al Cliente

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución cuenta con procedimientos formales para la atención y derivación de solicitudes ciudadanas.

El 95% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución cuenta con procedimientos formales para la atención y derivación de solicitudes ciudadanas. Un 2% es indiferente y 3% esta en desacuerdo.

Grafico 46: Contribución Sistema de Higiene y Seguridad

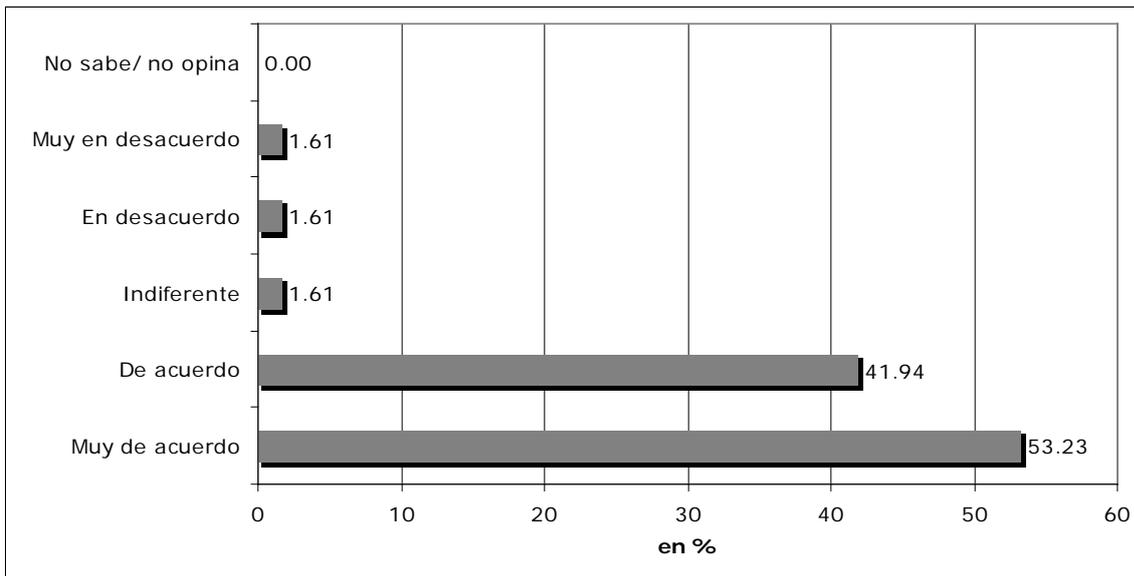


Tabla 46: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	53.23	33
De acuerdo	41.94	26
Indiferente	1.61	1
En desacuerdo	1.61	1
Muy en desacuerdo	1.61	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución cumple con la Ley 19.880 en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas.

El 89% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución cumple con la Ley 19.880 en cuanto al reconocimiento de los derechos de las personas. Un 3% es indiferente y 8% está en desacuerdo.

Grafico 47: Ley 19.880

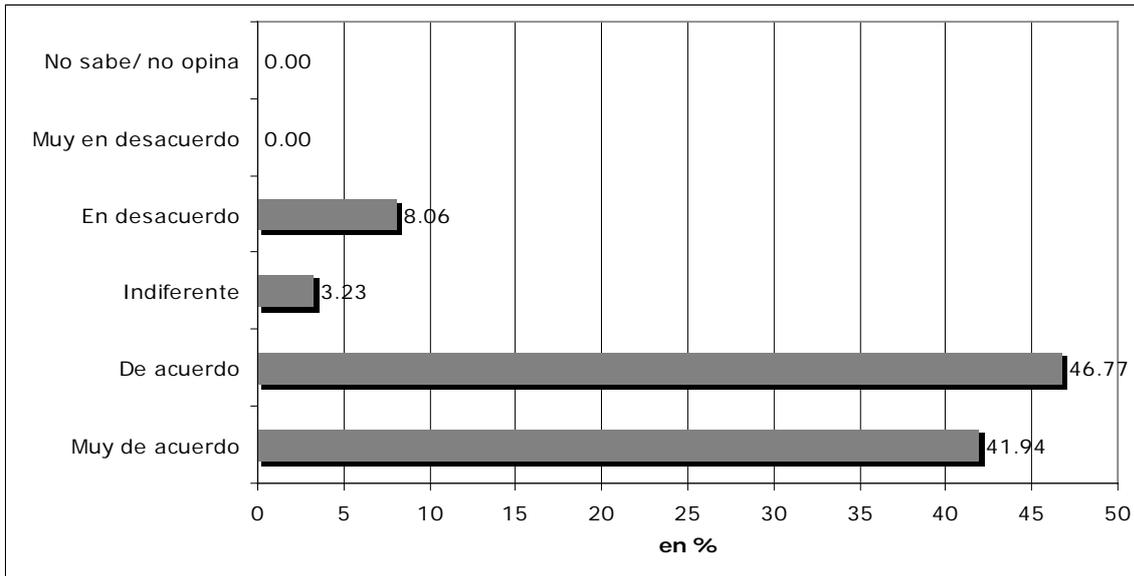


Tabla 47: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	41.94	26
De acuerdo	46.77	29
Indiferente	3.23	2
En desacuerdo	8.06	5
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución cumple con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes

El 89% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución cumple con la Ley 19.880 en cuanto a los instrumentos para el registro y seguimiento de las solicitudes. Un 6% es indiferente y 5% está en desacuerdo.

Grafico 48: Ley 19.880

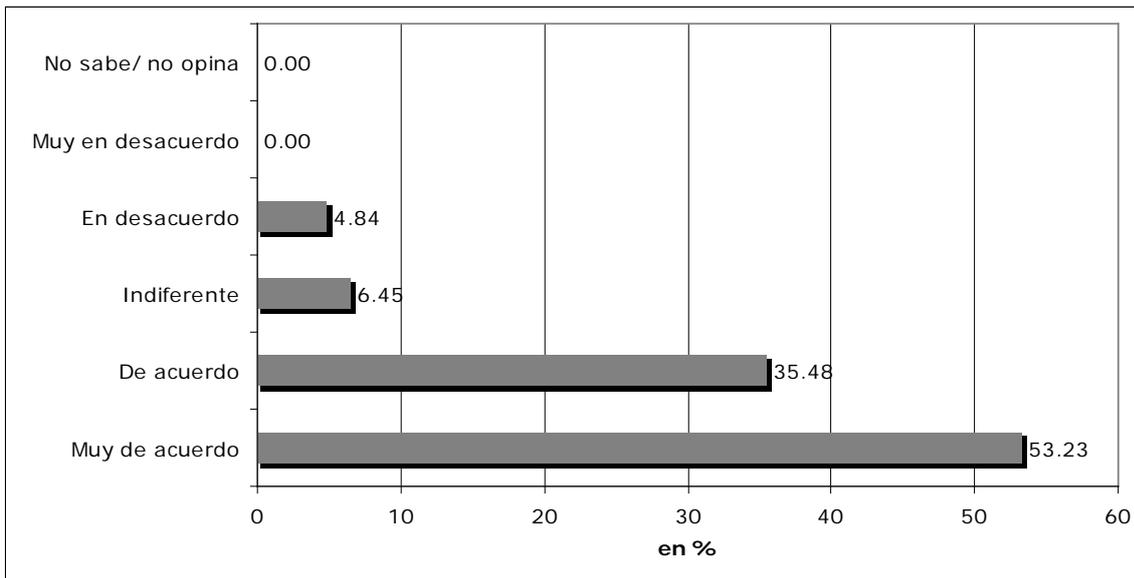


Tabla 48: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	53.23	33
De acuerdo	35.48	22
Indiferente	6.45	4
En desacuerdo	4.84	3
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución ejecuta el Plan Anual de Difusión.

El 97% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución ejecuta el Plan Anual de Difusión. Un 2% es indiferente y 2% está en desacuerdo.

Grafico 49: Ley Anual de Difusion

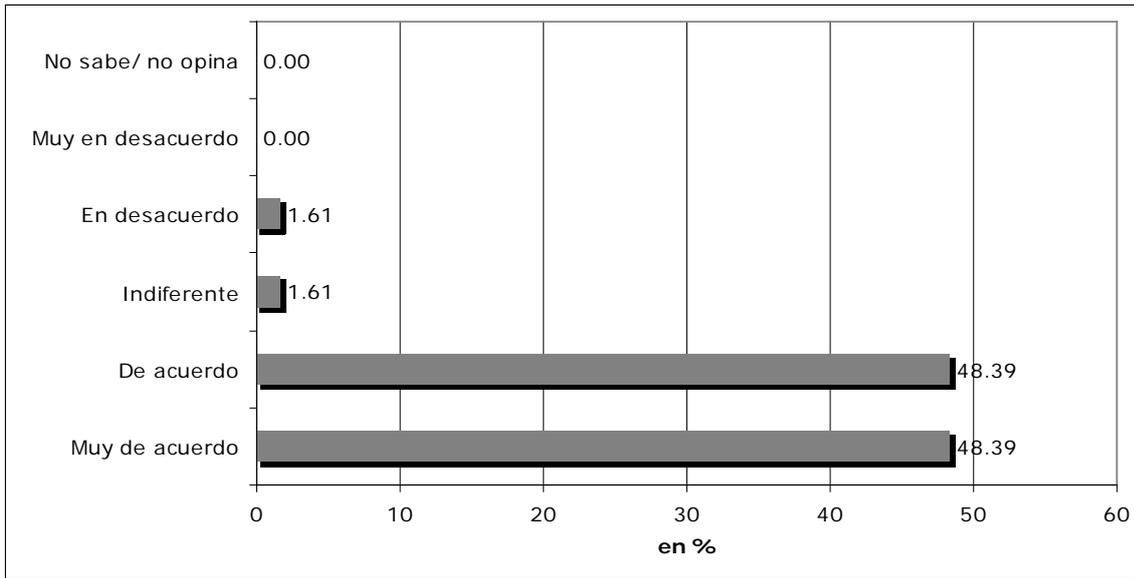


Tabla 49: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	48.39	30
De acuerdo	48.39	30
Indiferente	1.61	1
En desacuerdo	1.61	1
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

Pregunta 5: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

El 92% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos. Un 5% es indiferente y 3% está en desacuerdo.

Grafico 50: Acceso oportuno

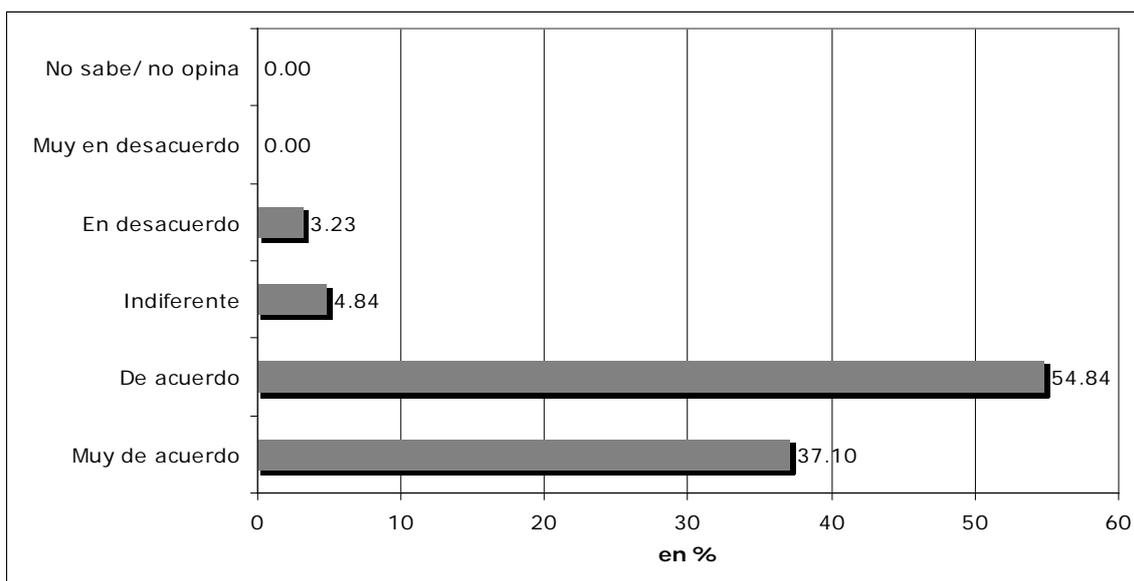


Tabla 50: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	37.10	23
De acuerdo	54.84	34
Indiferente	4.84	3
En desacuerdo	3.23	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

Pregunta 5: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios son respondidos oportunamente, según lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo.

El 92% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios son respondidos oportunamente, según lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo. Un 5% es indiferente y 3% está en desacuerdo.

Grafico 51: Ley de Silencio Administrativo

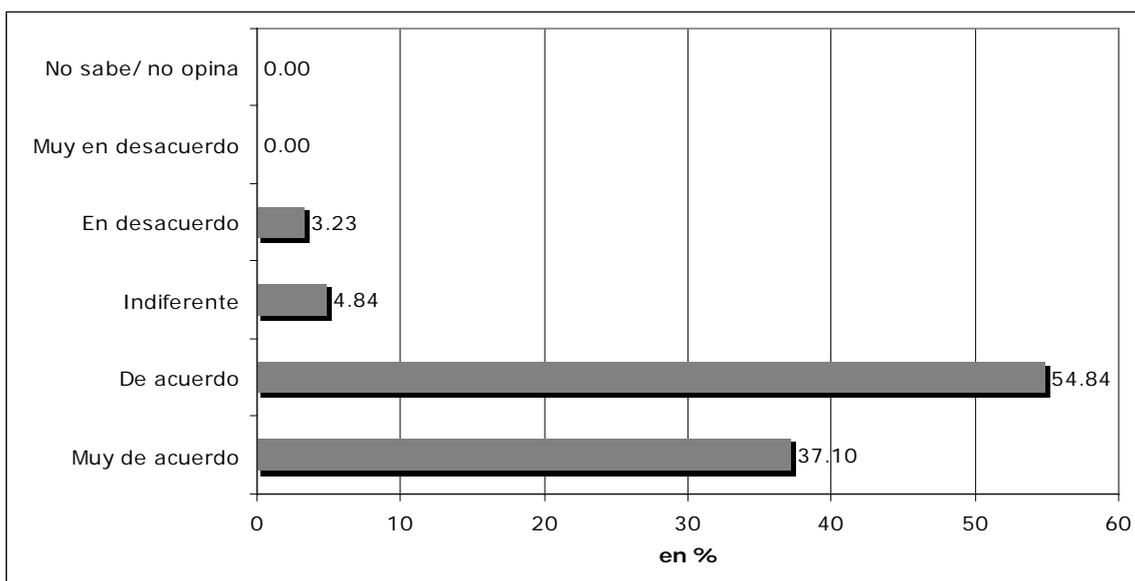


Tabla 51: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	37.10	23
De acuerdo	54.84	34
Indiferente	4.84	3
En desacuerdo	3.23	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	62

III. 11 Preguntas solamente para encargados del sistema de Planificación/Control de Gestión

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución cuenta con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento.

El 89% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que su institución cuenta con un Sistema de Información para la Gestión SIG en pleno funcionamiento. Un 4% es indiferente y 6% esta en desacuerdo.

Grafico 52 Sistema de Información para SIG

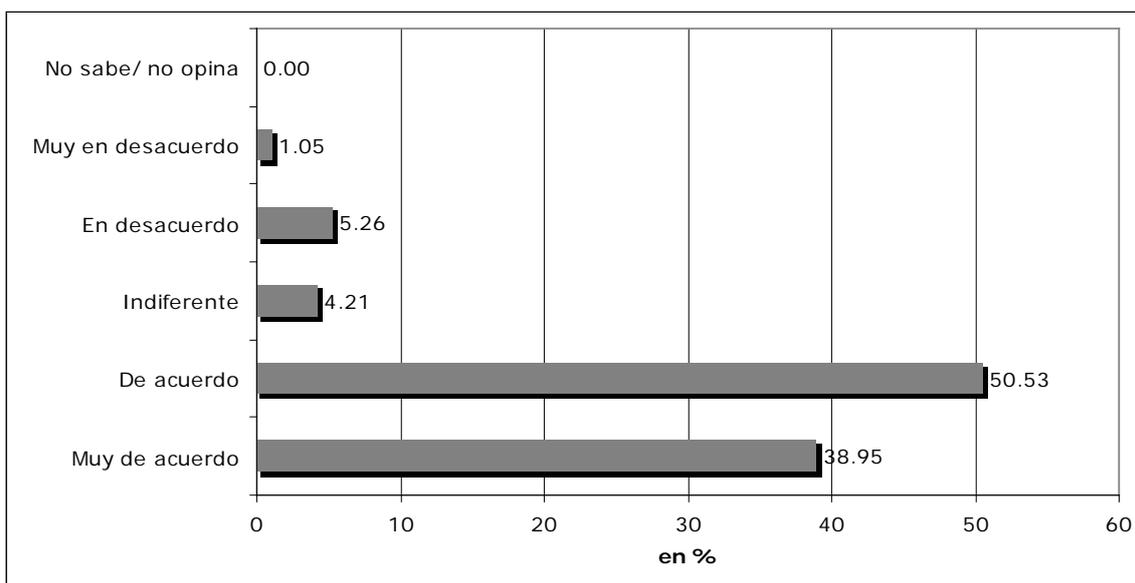


Tabla 52: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	38.95	37
De acuerdo	50.53	48
Indiferente	4.21	4
En desacuerdo	5.26	5
Muy en desacuerdo	1.05	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	95

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? En su institución la información generada por el Sistema de Información de Gestión SIG se usa en el proceso de toma de decisiones institucional.

El 66% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que en su institución la información generada por el Sistema de Información de Gestión SIG se usa en el proceso de toma de decisiones institucional. Un 18% es indiferente y 16% esta en desacuerdo.

Grafico 53: Sistema de Información de Gestión SIG

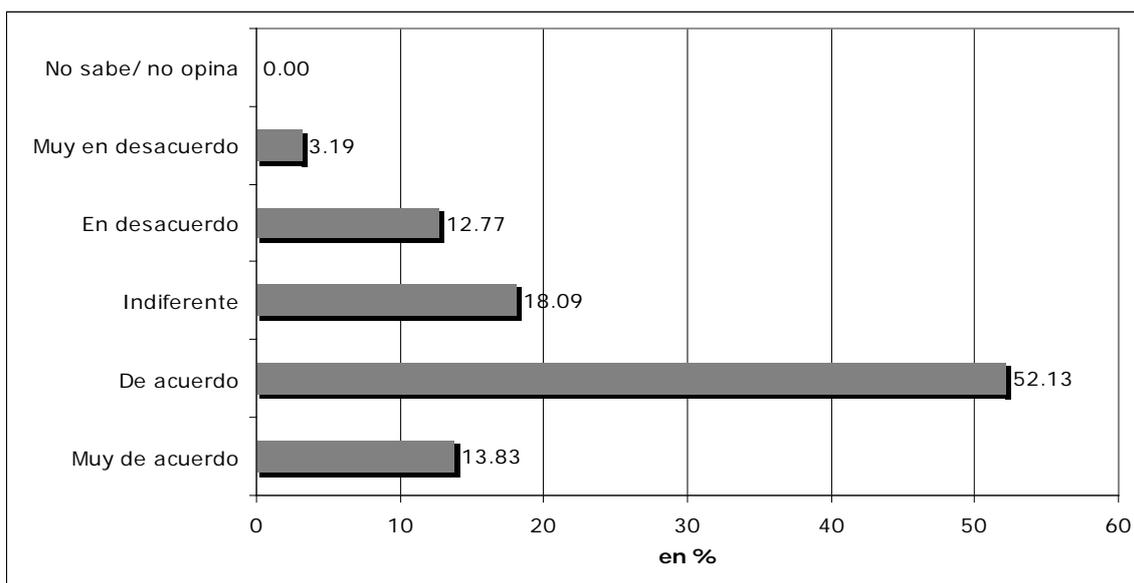


Tabla 53: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	13.83	13
De acuerdo	52.13	49
Indiferente	18.09	17
En desacuerdo	12.77	12
Muy en desacuerdo	3.19	3
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	94

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Su institución presenta indicadores de desempeño del Sistema de Información de Gestión SIG que miden los aspectos relevantes de la gestión del Servicio en la formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos para el año siguiente.

El 87% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que en su institución presenta indicadores de desempeño del Sistema de Información de Gestión SIG que miden los aspectos relevantes de la gestión del Servicio en la formulación del Proyecto de Ley de Presupuestos para el año siguiente. Un 5% es indiferente y 8% esta en desacuerdo.

Grafico 54: Sistema de Información de Gestión SIG

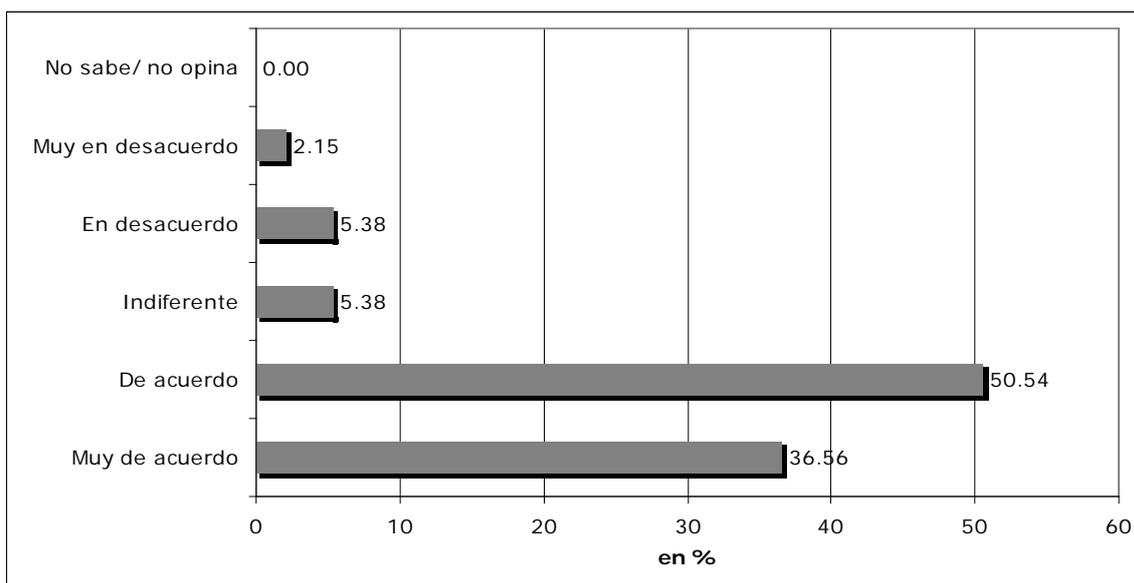


Tabla 54: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	36.56	34
De acuerdo	50.54	47
Indiferente	5.38	5
En desacuerdo	5.38	5
Muy en desacuerdo	2.15	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	93

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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.

El 79% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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. Un 15% es indiferente y 6% está en desacuerdo.

Grafico 55: Contribución del Sistema de Planificación

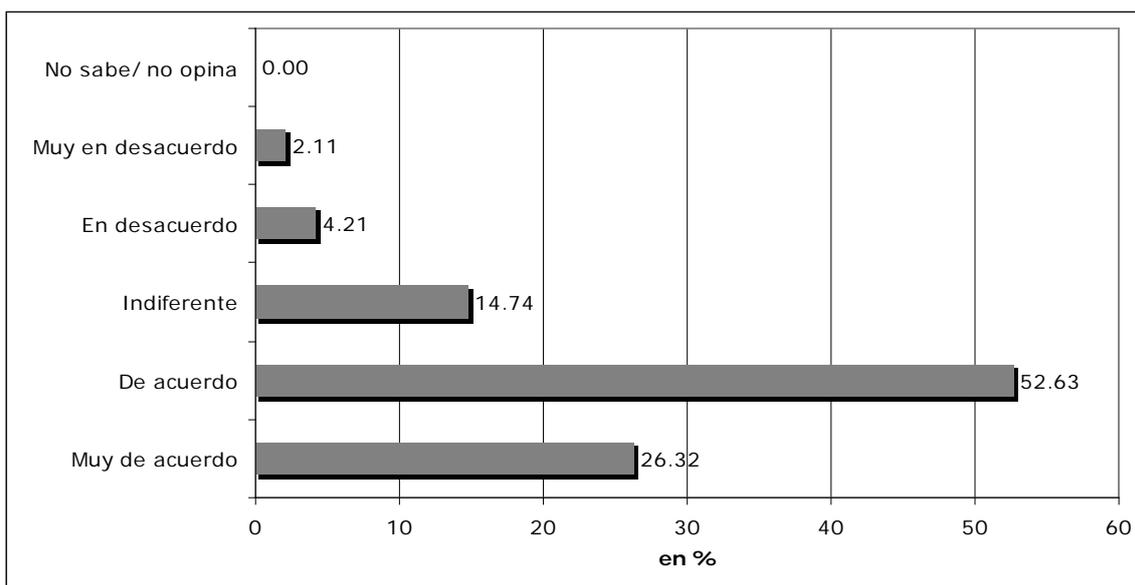


Tabla 55: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	26.32	25
De acuerdo	52.63	50
Indiferente	14.74	14
En desacuerdo	4.21	4
Muy en desacuerdo	2.11	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	95

III. 12 Preguntas solamente a Jefes de Servicio

Pregunta 1: ¿Qué edad tiene?

El 64% de los funcionarios que respondieron la encuesta se encuentra entre 35 y 54 años.

Grafico 56: Edad

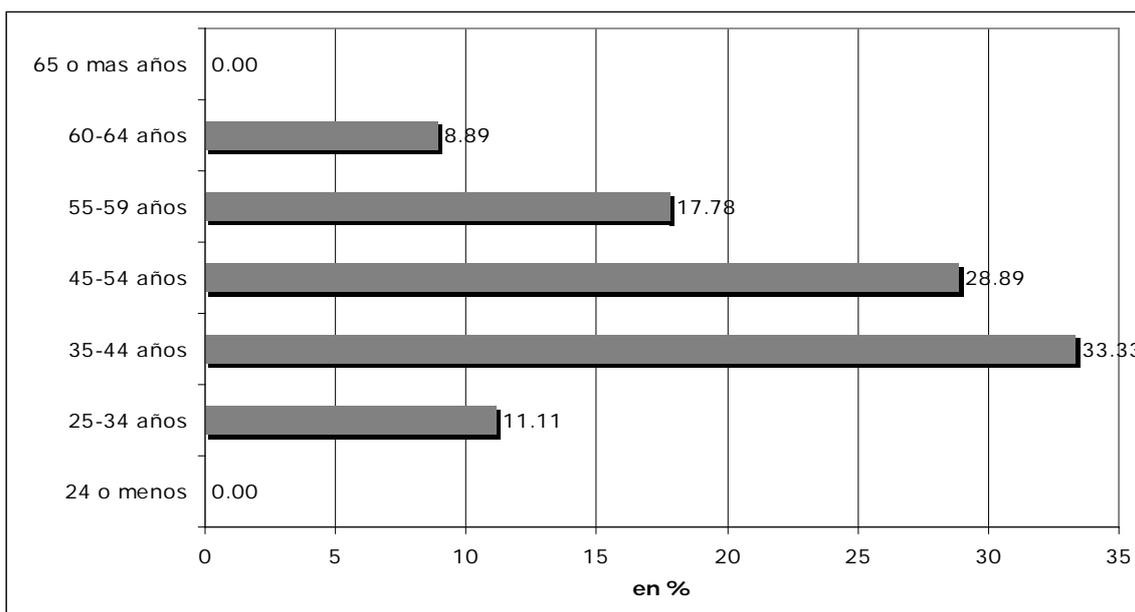


Tabla 56: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
24 o menos	0.00	0
25-34 años	11.11	5
35-44 años	33.33	15
45-54 años	28.89	13
55-59 años	17.78	8
60-64 años	8.89	4
65 o mas años	0.00	0
Total	100	45

Pregunta 2: ¿Con qué nivel educativo cuenta?

El 76% de los funcionarios que respondieron la encuesta cuentan con educación universitaria.

Grafico 58: Nivel Educativo

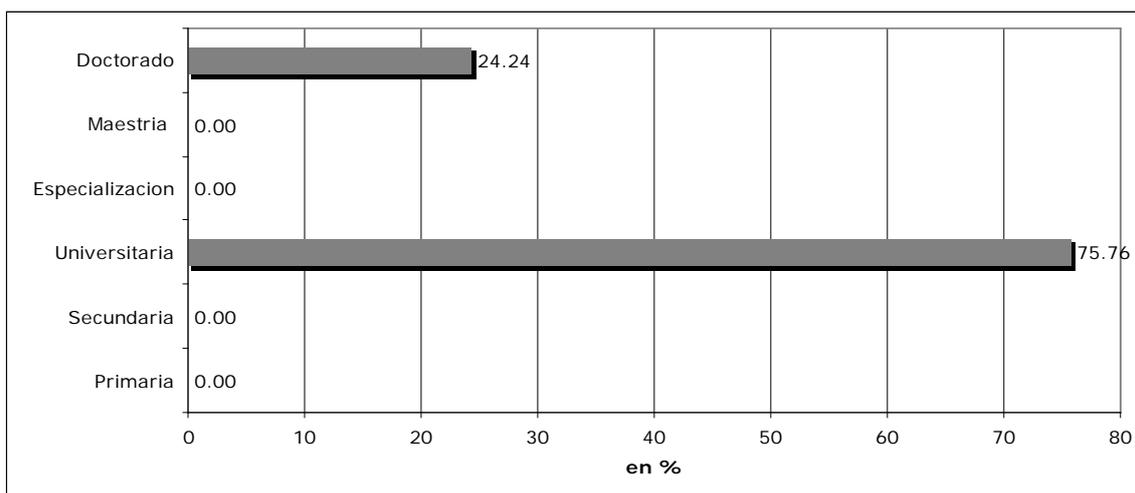


Tabla 58: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Primaria	0.00	0
Secundaria	0.00	0
Universitaria	75.76	25
Especializacion	0.00	0
Maestria	0.00	0
Doctorado	24.24	8
Total	100	33

Pregunta 3: ¿Ha ocupado alguno de los siguientes cargos con anterioridad a su actual posición de Jefe de Servicio?

El 39% de los funcionarios que respondieron la encuesta cuentan con experiencia previa en jefatura de servicio.

Grafico 59: Cargos ocupados con anterioridad

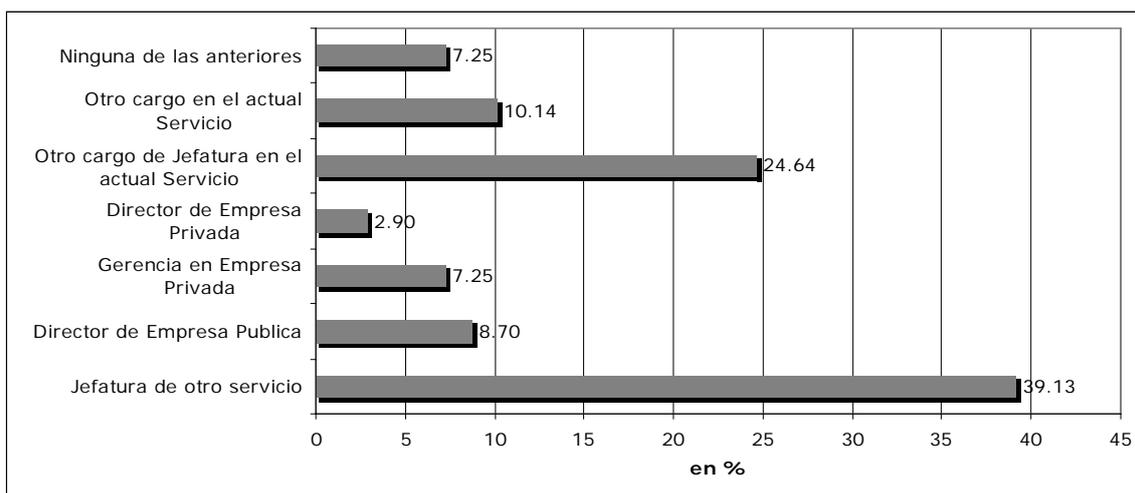


Tabla 59: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Jefatura de otro servicio	39.13	27
Director de Empresa Publica	8.70	6
Gerencia en Empresa Privada	7.25	5
Director de Empresa Privada	2.90	2
Otro cargo de Jefatura en el actual Servicio	24.64	17
Otro cargo en el actual Servicio	10.14	7
Ninguna de las anteriores	7.25	5
Total	100	69

Pregunta 4: ¿Cuánto tiempo tiene usted trabajando en el Sector Público en Chile?

El 34% de los funcionarios cuenta con entre 10 y 15 años de experiencia en el Sector Público de Chile.

Grafico 60: Experiencia en Sector Público de Chile

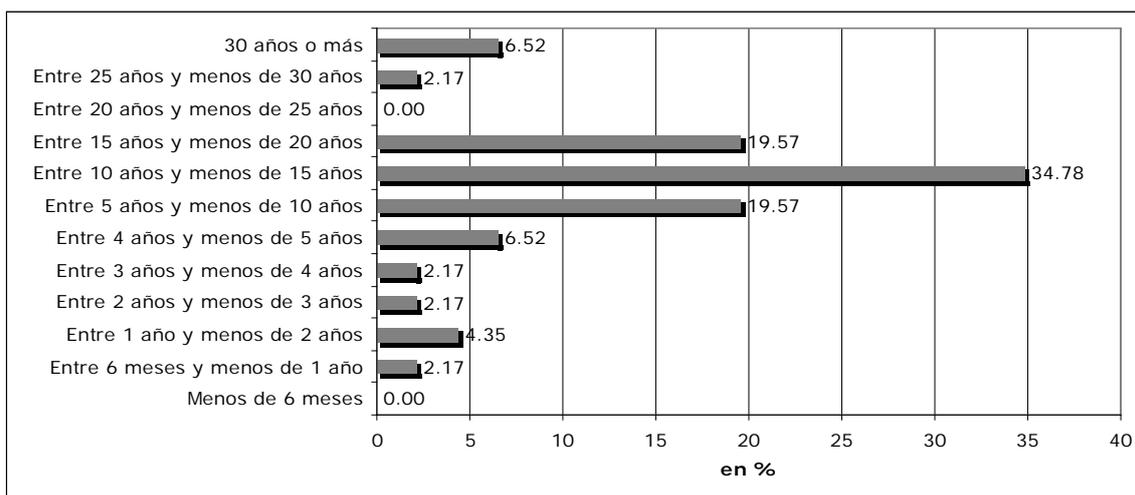


Tabla 60: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Menos de 6 meses	0.00	0
Entre 6 meses y menos de 1 año	2.17	1
Entre 1 año y menos de 2 años	4.35	2
Entre 2 años y menos de 3 años	2.17	1
Entre 3 años y menos de 4 años	2.17	1
Entre 4 años y menos de 5 años	6.52	3
Entre 5 años y menos de 10 años	19.57	9
Entre 10 años y menos de 15 años	34.78	16
Entre 15 años y menos de 20 años	19.57	9
Entre 20 años y menos de 25 años	0.00	0
Entre 25 años y menos de 30 años	2.17	1
30 años o más	6.52	3
Total	100	46

Pregunta 5: ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la Institución Pública donde actualmente labora?

El 35% de los funcionarios cuenta con entre 1 y 2 años de experiencia en la Institución Pública donde labora actualmente.

Grafico 61: Experiencia en la Institución

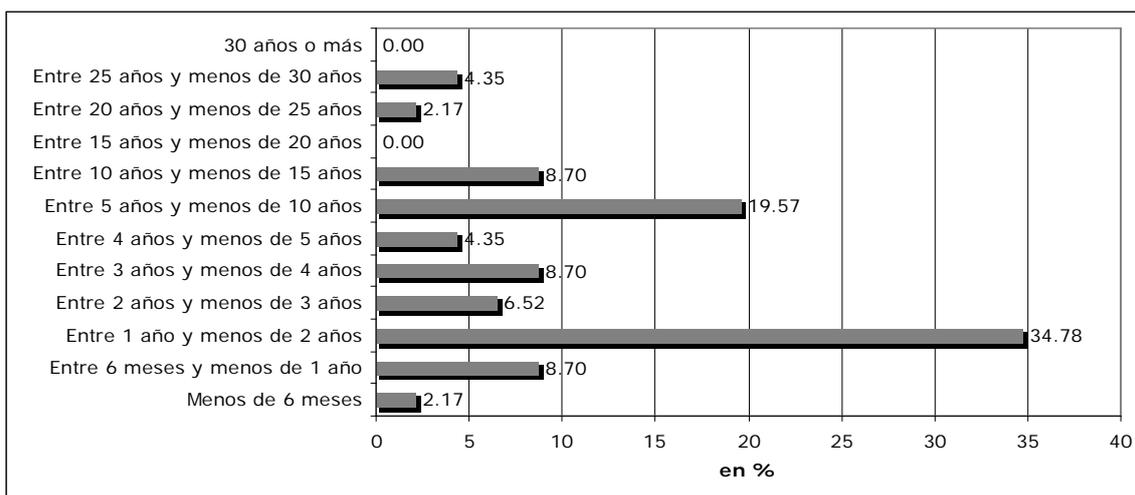


Tabla 61: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Menos de 6 meses	2.17	1
Entre 6 meses y menos de 1 año	8.70	4
Entre 1 año y menos de 2 años	34.78	16
Entre 2 años y menos de 3 años	6.52	3
Entre 3 años y menos de 4 años	8.70	4
Entre 4 años y menos de 5 años	4.35	2
Entre 5 años y menos de 10 años	19.57	9
Entre 10 años y menos de 15 años	8.70	4
Entre 15 años y menos de 20 años	0.00	0
Entre 20 años y menos de 25 años	2.17	1
Entre 25 años y menos de 30 años	4.35	2
30 años o más	0.00	0
Total	100	46

Pregunta 6: ¿Cuánto tiempo ha ocupado su cargo actual?

El 57% de los funcionarios cuenta con entre 1 y 2 años de experiencia en su cargo actual.

Grafico 62: Tiempo en cargo actual

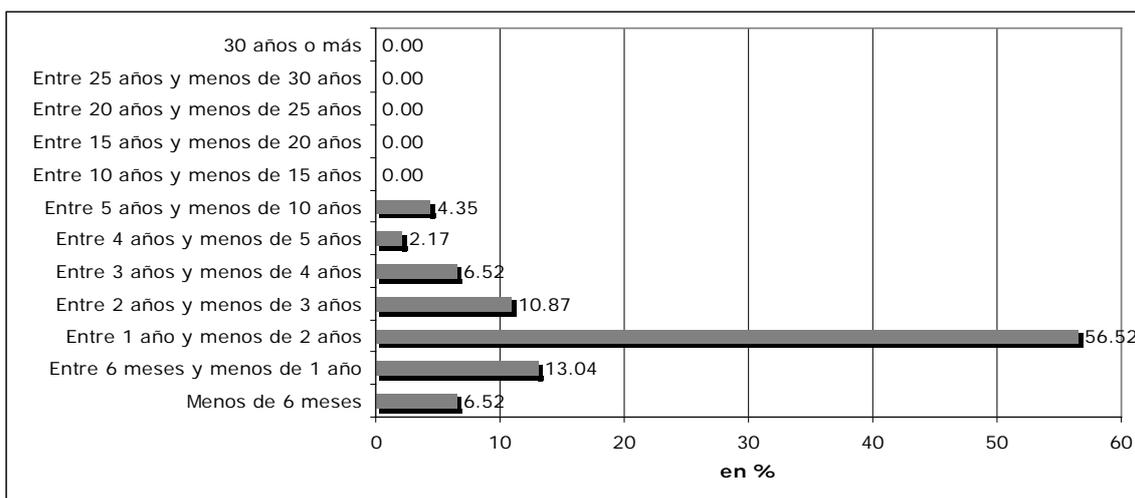


Tabla 62: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Menos de 6 meses	6.52	3
Entre 6 meses y menos de 1 año	13.04	6
Entre 1 año y menos de 2 años	56.52	26
Entre 2 años y menos de 3 años	10.87	5
Entre 3 años y menos de 4 años	6.52	3
Entre 4 años y menos de 5 años	2.17	1
Entre 5 años y menos de 10 años	4.35	2
Entre 10 años y menos de 15 años	0.00	0
Entre 15 años y menos de 20 años	0.00	0
Entre 20 años y menos de 25 años	0.00	0
Entre 25 años y menos de 30 años	0.00	0
30 años o más	0.00	0
Total	100	46

Pregunta 7: En su opinión, ¿qué porcentaje de las personas que trabajan en su servicio se desempeñan profesionalmente en cada uno de los siguientes niveles de calidad?

En promedio los Jefes de Servicio opinan que el 41% de su personal se desempeñan profesionalmente.

Gráfico 63: Opinión respecto al personal

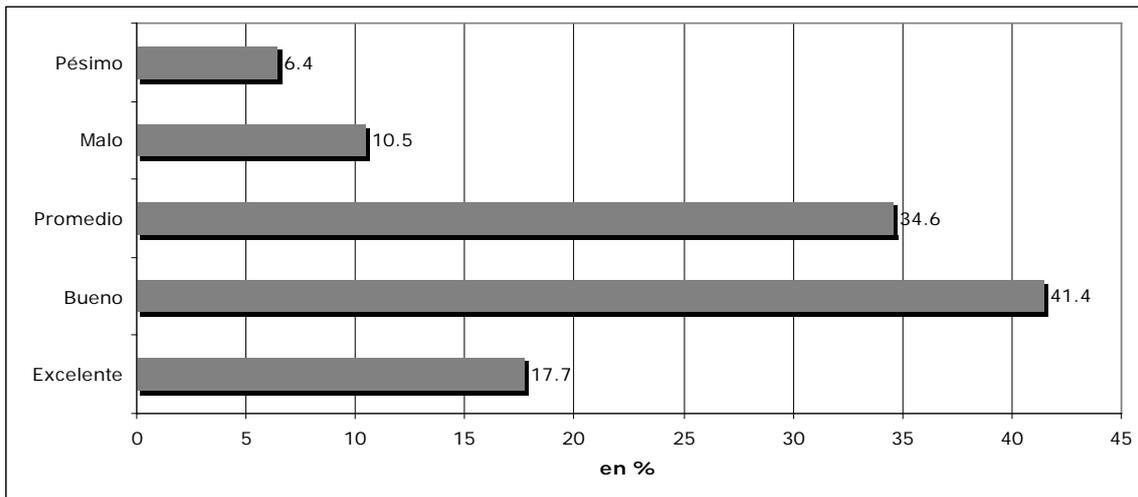


Tabla 63: Respuestas a Pregunta

Respuestas	Respuesta Promedio
Excelente	17.7
Bueno	41.4
Promedio	34.6
Malo	10.5
Pésimo	6.4

Pregunta 8: ¿Esta a cargo de personal de apoyo que trabaje en labores del PMG?

El 55% de los funcionarios no cuenta con personal a su cargo que trabaje en labores del PMG.

Grafico 64: A cargo de personal de apoyo

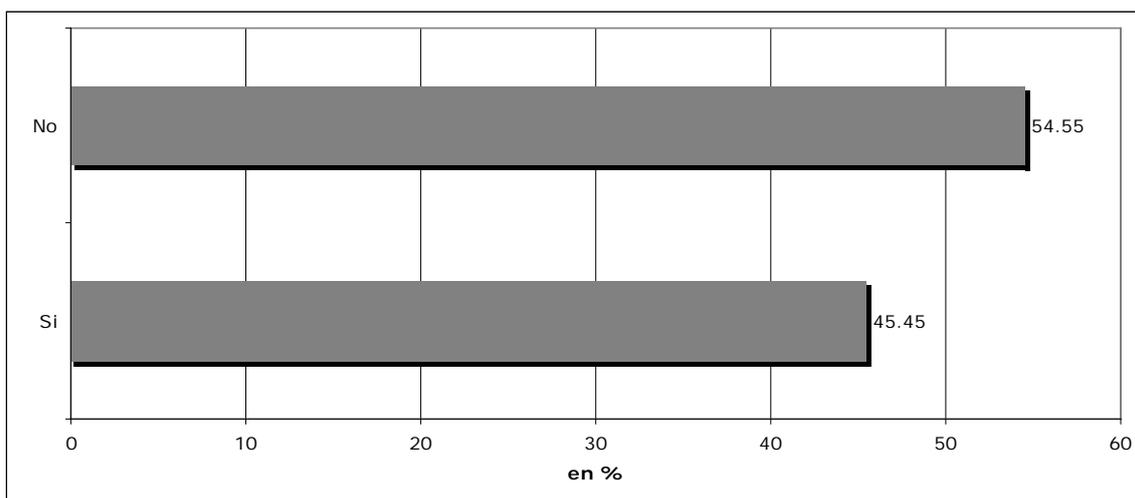


Tabla 64: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Si	45.45	20
No	54.55	24
Total	100	44

Pregunta 9: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El desarrollo de los sistemas de gestión definidos en el programa marco del PMG ha sido útil para mejorar la gestión de su servicio.

El 71% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el desarrollo de los sistemas de gestión definidos en el programa marco del PMG ha sido útil para mejorar la gestión de su servicio. Un 17% es indiferente y 12% esta en desacuerdo.

Grafico 65: Mejora de gestión del servicio

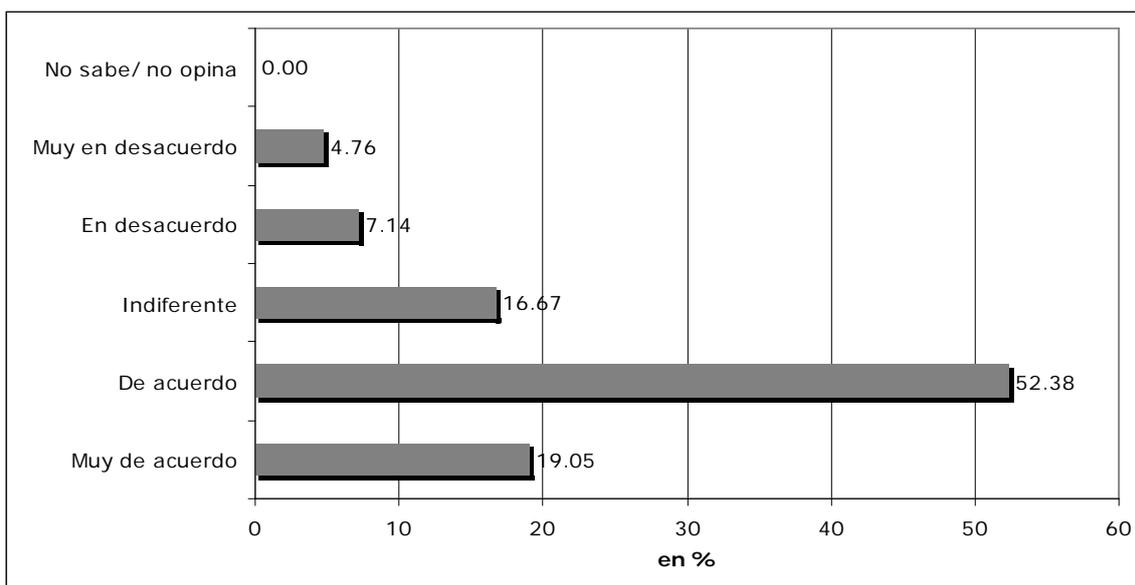


Tabla 65: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	19.05	8
De acuerdo	52.38	22
Indiferente	16.67	7
En desacuerdo	7.14	3
Muy en desacuerdo	4.76	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 10: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Los funcionarios del servicio vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos de los sistemas del PMG a un incremento en sus remuneraciones.

El 100% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que los funcionarios del servicio vinculan el cumplimiento de los logros de los objetivos de los sistemas del PMG a un incremento en sus remuneraciones.

Grafico 66: Incremento remuneraciones

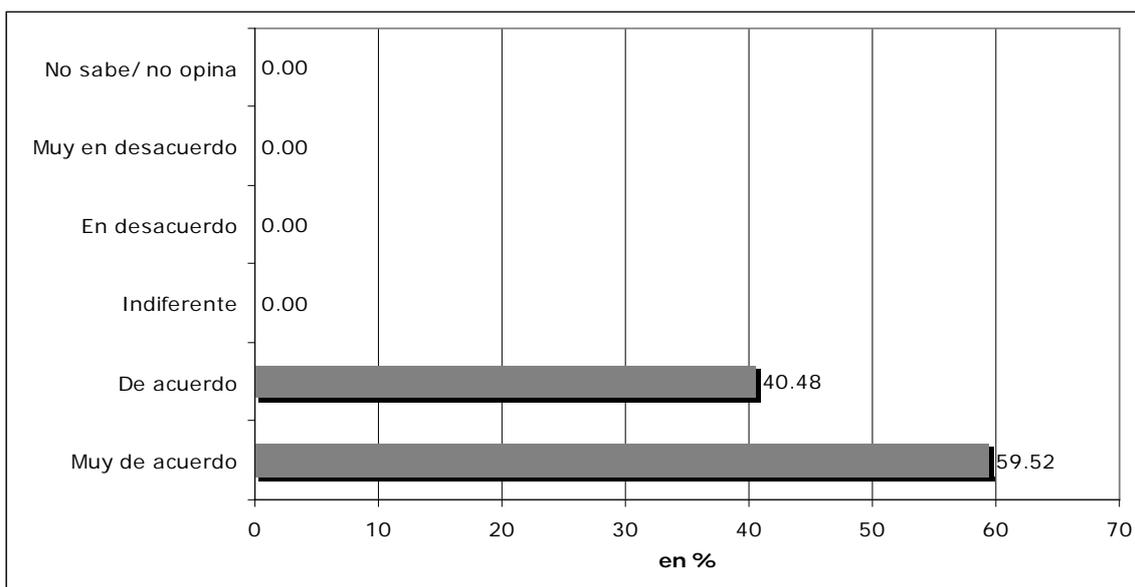


Tabla 66: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	59.52	25
De acuerdo	40.48	17
Indiferente	0.00	0
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 11: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del servicio.

El 69% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a un ordenamiento del desarrollo de las correspondientes áreas de gestión del servicio. Un 21% es indiferente y 10% esta en desacuerdo.

Grafico 67: Mejora de gestión del servicio

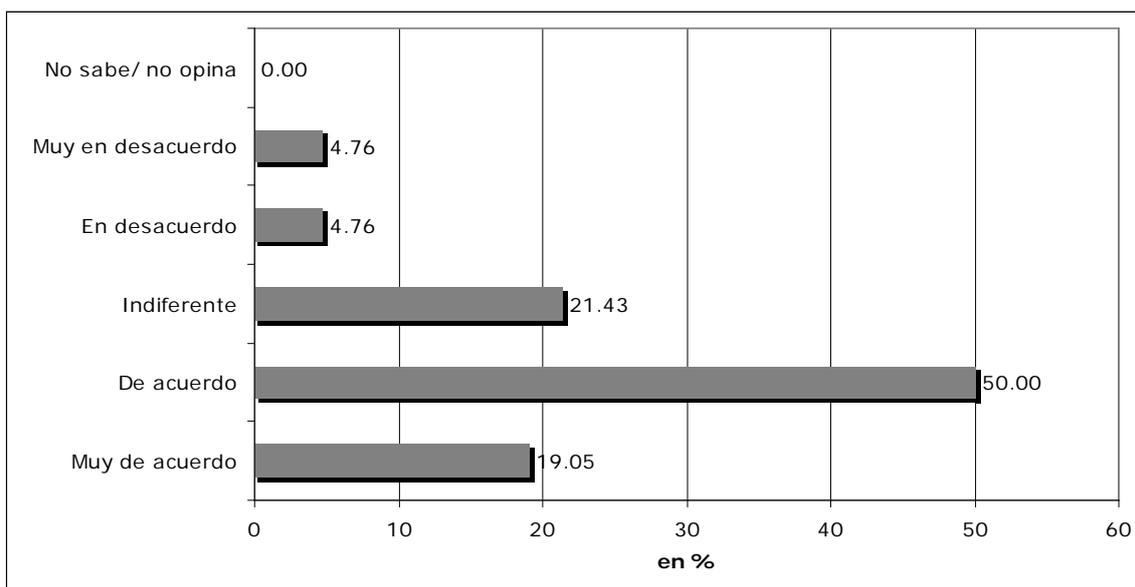


Tabla 67: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	19.05	8
De acuerdo	50.00	21
Indiferente	21.43	9
En desacuerdo	4.76	2
Muy en desacuerdo	4.76	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 12: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

El 74% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas. Un 14% es indiferente y 12% está en desacuerdo.

Grafico 68: Mejora de gestión del servicio

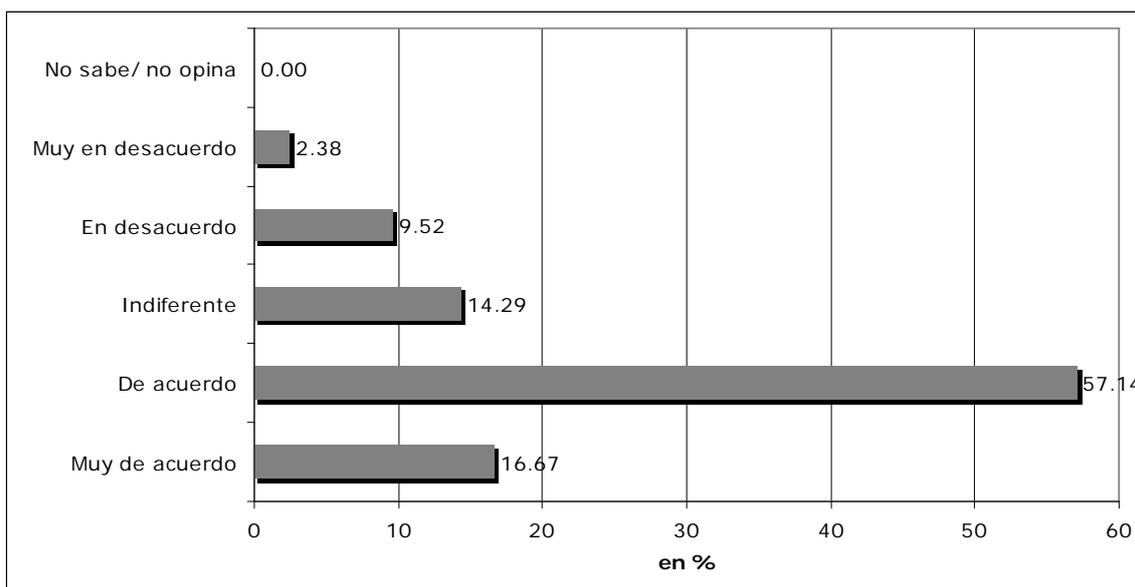


Tabla 68: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	16.67	7
De acuerdo	57.14	24
Indiferente	14.29	6
En desacuerdo	9.52	4
Muy en desacuerdo	2.38	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 13: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.

El 76% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a contar con mayor información al interior de la institución en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas. Un 21% es indiferente y 2% está en desacuerdo.

Grafico 69: Mejora de gestión del servicio

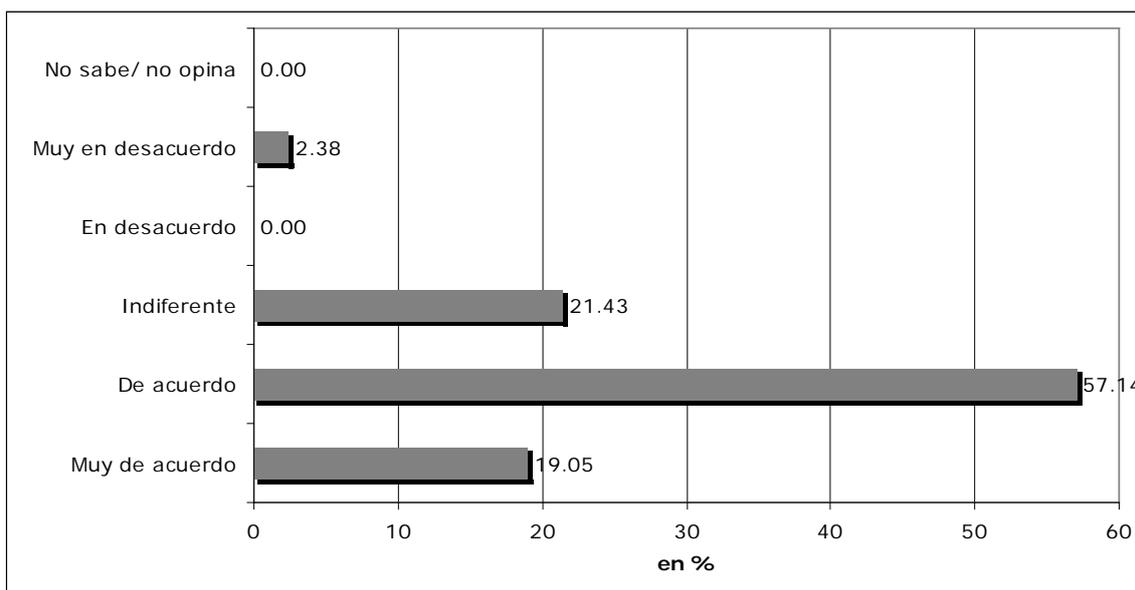


Tabla 69: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	19.05	8
De acuerdo	57.14	24
Indiferente	21.43	9
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	2.38	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 14: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas.

El 81% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a una mayor vinculación de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión relacionadas con estos sistemas. Un 5% es indiferente y 14% está en desacuerdo.

Grafico 70: Mejora de gestión del servicio

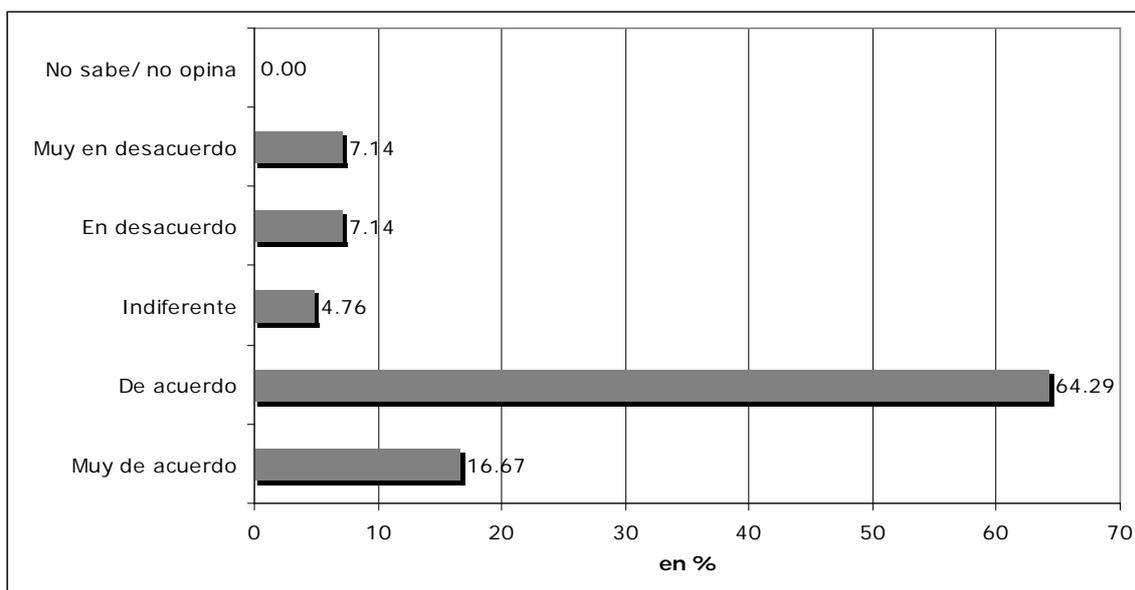


Tabla 70: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	16.67	7
De acuerdo	64.29	27
Indiferente	4.76	2
En desacuerdo	7.14	3
Muy en desacuerdo	7.14	3
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 15: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La presencia de cada sistema en el Programa Marco de los PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión.

El 64% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la presencia de cada sistema en el Programa Marco de los PMG y su desarrollo en la institución ha generado otras dinámicas de gestión, derivadas de los requisitos exigidos en los PMG, contribuyendo al mejoramiento global de la gestión. Un 19% es indiferente y 17% está en desacuerdo.

Grafico 71: Mejora de gestión del servicio

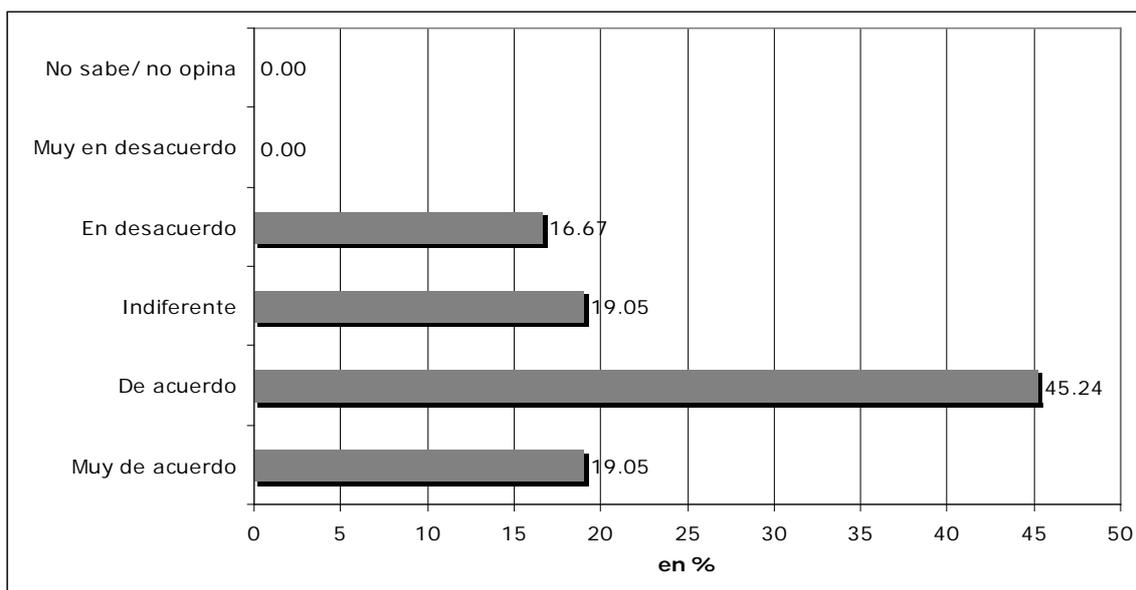


Tabla 71: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	19.05	8
De acuerdo	45.24	19
Indiferente	19.05	8
En desacuerdo	16.67	7
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 16: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La institución ha mejorado procesos estratégicos con Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el marco del sistema de Gobierno Electrónico.

El 88% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la institución ha mejorado procesos estratégicos con Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en el marco del sistema de Gobierno Electrónico. Un 7% es indiferente y 5% está en desacuerdo.

Grafico 72: TIC

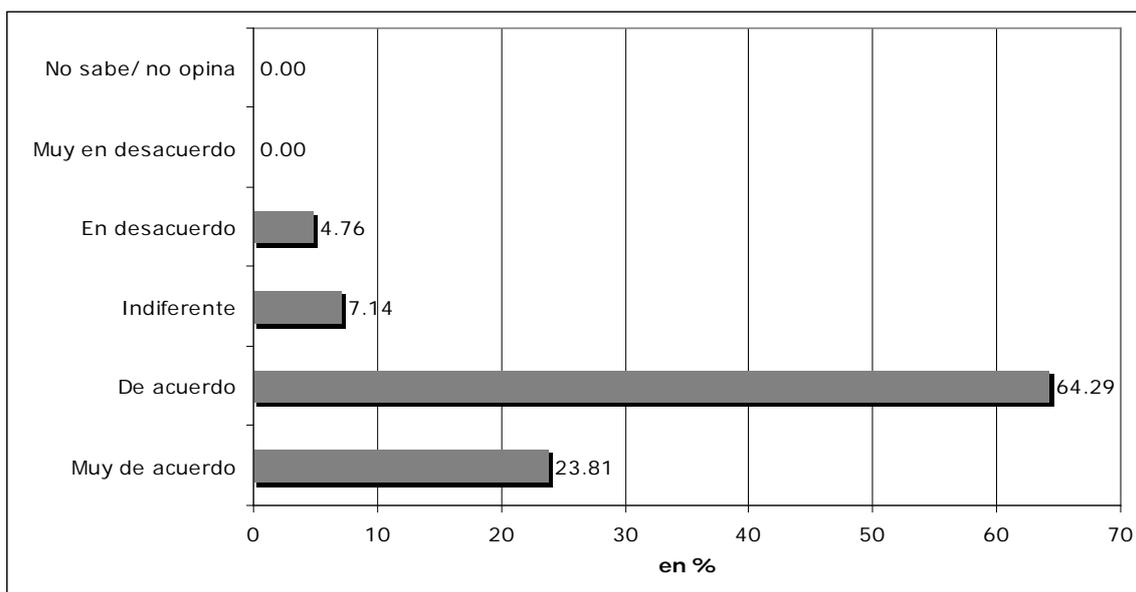


Tabla 72: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	23.81	10
De acuerdo	64.29	27
Indiferente	7.14	3
En desacuerdo	4.76	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 17: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? En la institución se corrigen los hallazgos de las auditorías internas realizadas.

El 95% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que en la institución se corrigen los hallazgos de las auditorías internas realizadas. Un 5% es indiferente.

Grafico 73: Auditorías internas

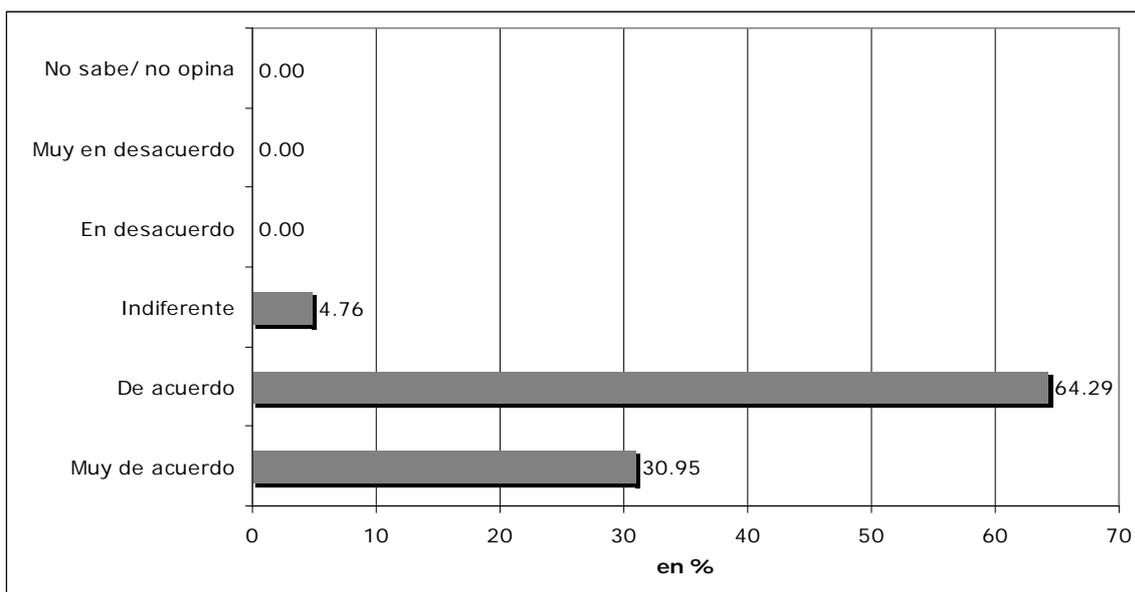


Tabla 73: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	30.95	13
De acuerdo	64.29	27
Indiferente	4.76	2
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	42

Pregunta 18: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? Los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios son respondidos oportunamente, según lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo.

El 93% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que los reclamos/consultas de sus clientes/usuarios/beneficiarios son respondidos oportunamente, según lo establecido en la Ley de Silencio Administrativo. Un 2% es indiferente y 5% está en desacuerdo.

Grafico 74: Reclamos/consultas de clientes/usuarios/beneficiarios

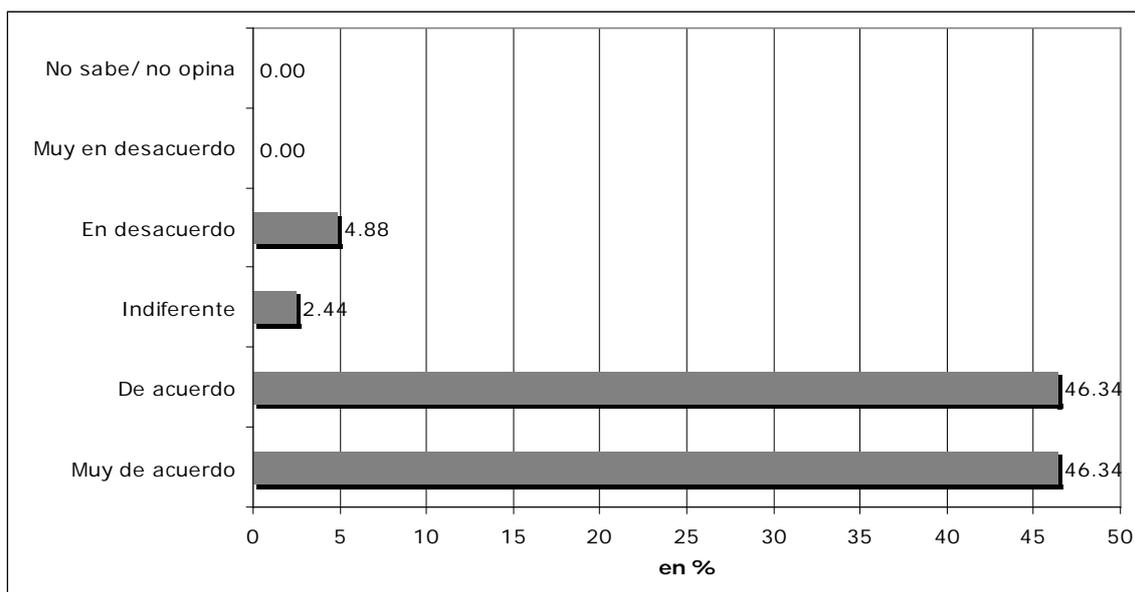


Tabla 74: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	46.34	19
De acuerdo	46.34	19
Indiferente	2.44	1
En desacuerdo	4.88	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	41

Pregunta 19: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos.

El 63% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos. Un 23% es indiferente y 9% está en desacuerdo.

Grafico 75: Sistema de capacitación

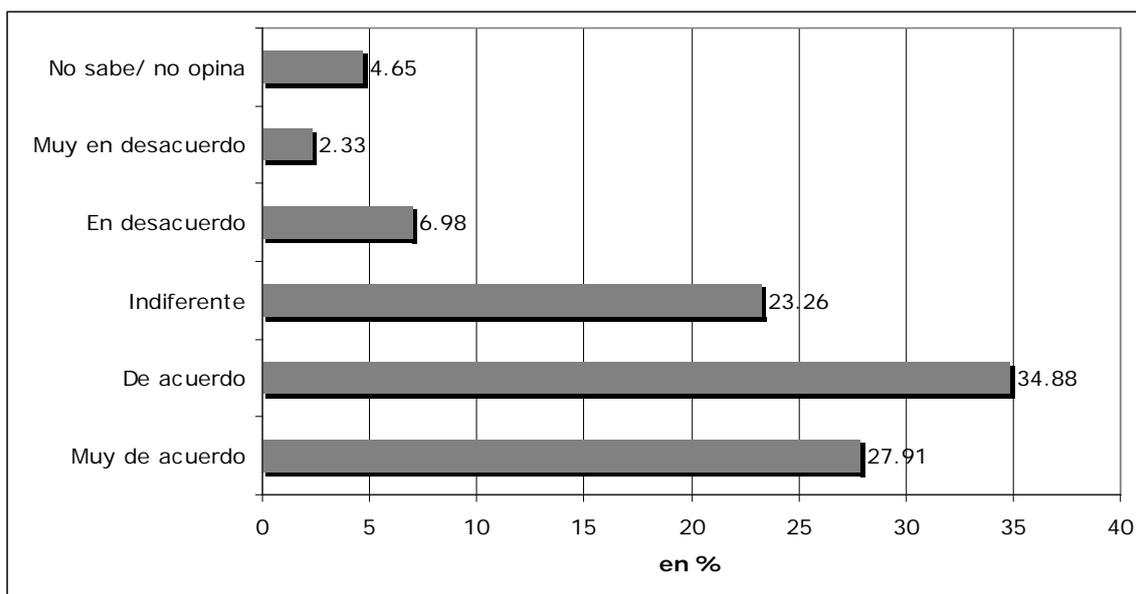


Tabla 75: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	27.91	12
De acuerdo	34.88	15
Indiferente	23.26	10
En desacuerdo	6.98	3
Muy en desacuerdo	2.33	1
No sabe/ no opina	4.65	2
Total	100	43

Pregunta 20: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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.

El 86% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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. Un 9% es indiferente y 2% está en desacuerdo.

Grafico 76: Sistema de Higiene y Seguridad

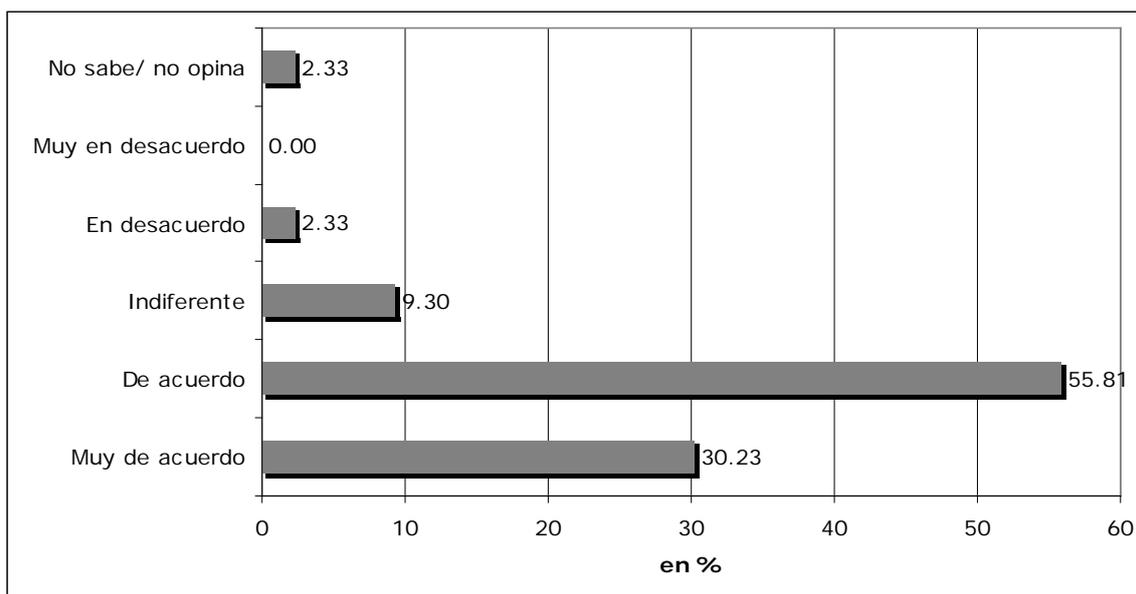


Tabla 76: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	30.23	13
De acuerdo	55.81	24
Indiferente	9.30	4
En desacuerdo	2.33	1
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	2.33	1
Total	100	43

Pregunta 21: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.

El 56% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado. Un 21% es indiferente y 19% está en desacuerdo.

Grafico 77: Sistema de Evaluación del Desempeño

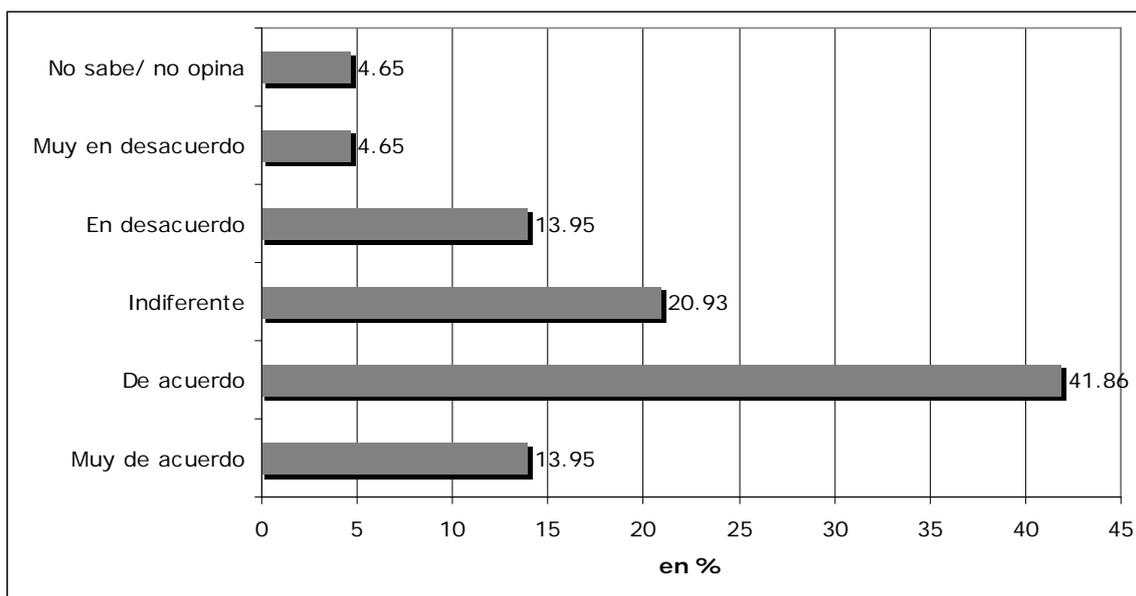


Tabla 77: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	13.95	6
De acuerdo	41.86	18
Indiferente	20.93	9
En desacuerdo	13.95	6
Muy en desacuerdo	4.65	2
No sabe/ no opina	4.65	2
Total	100	43

Pregunta 22: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

El 85% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos. Un 13% es indiferente.

Grafico 78: Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s

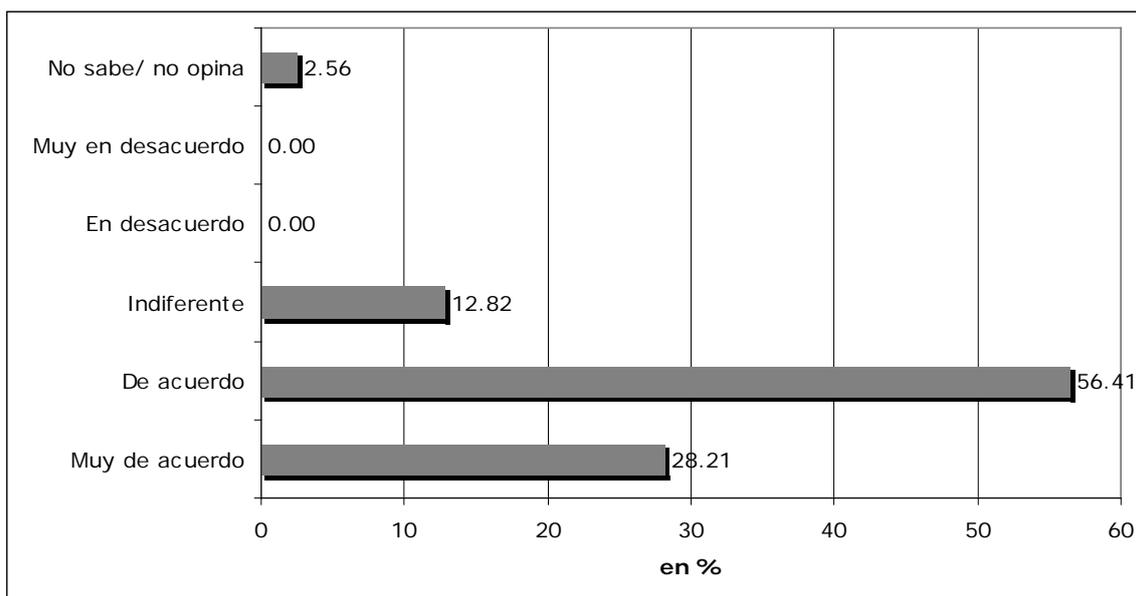


Tabla 78: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	28.21	11
De acuerdo	56.41	22
Indiferente	12.82	5
En desacuerdo	0.00	0
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	2.56	1
Total	100	39

Pregunta 23: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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.

El 84% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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. Un 7% es indiferente y 7% está en desacuerdo.

Grafico 79: Sistema de Gobierno Electrónico

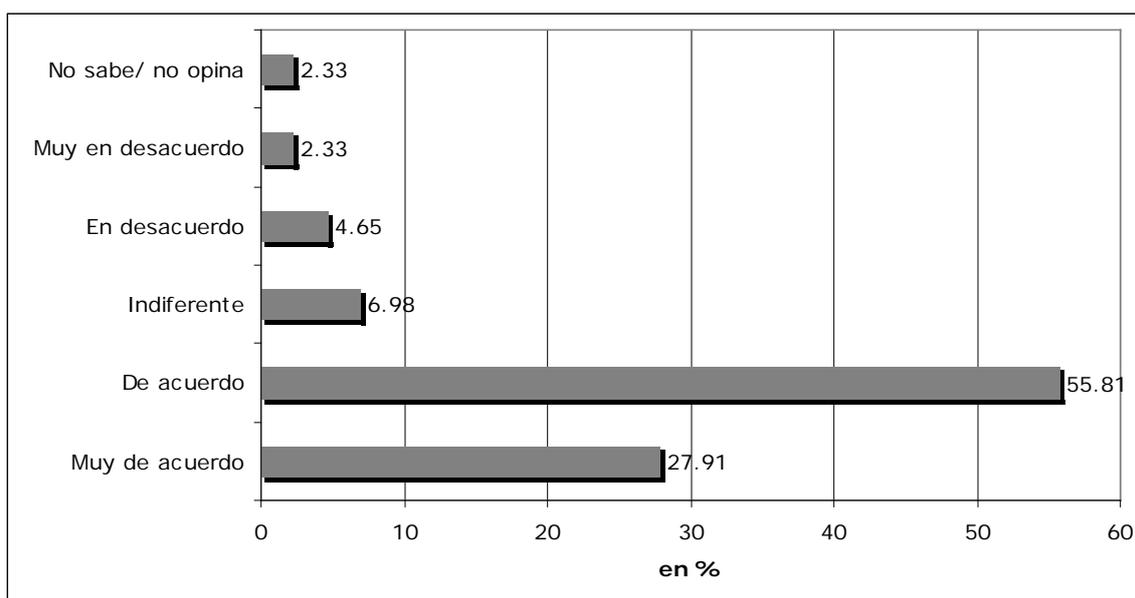


Tabla 79: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	27.91	12
De acuerdo	55.81	24
Indiferente	6.98	3
En desacuerdo	4.65	2
Muy en desacuerdo	2.33	1
No sabe/ no opina	2.33	1
Total	100	43

Pregunta 24: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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.

El 72% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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. Un 16% es indiferente y 9% está en desacuerdo.

Grafico 80: Sistema de Planificación / Control de Gestión

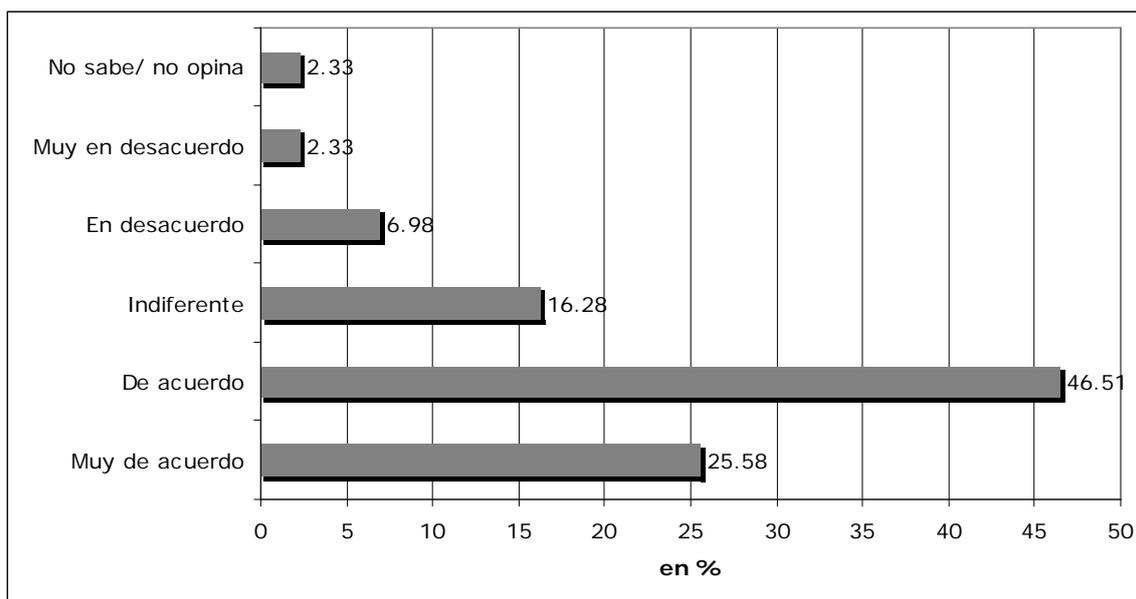


Tabla 80: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	25.58	11
De acuerdo	46.51	20
Indiferente	16.28	7
En desacuerdo	6.98	3
Muy en desacuerdo	2.33	1
No sabe/ no opina	2.33	1
Total	100	43

Pregunta 25: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.

El 74% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión. Un 17% es indiferente y 7% está en desacuerdo.

Grafico 81: Sistema de Auditoría Interna

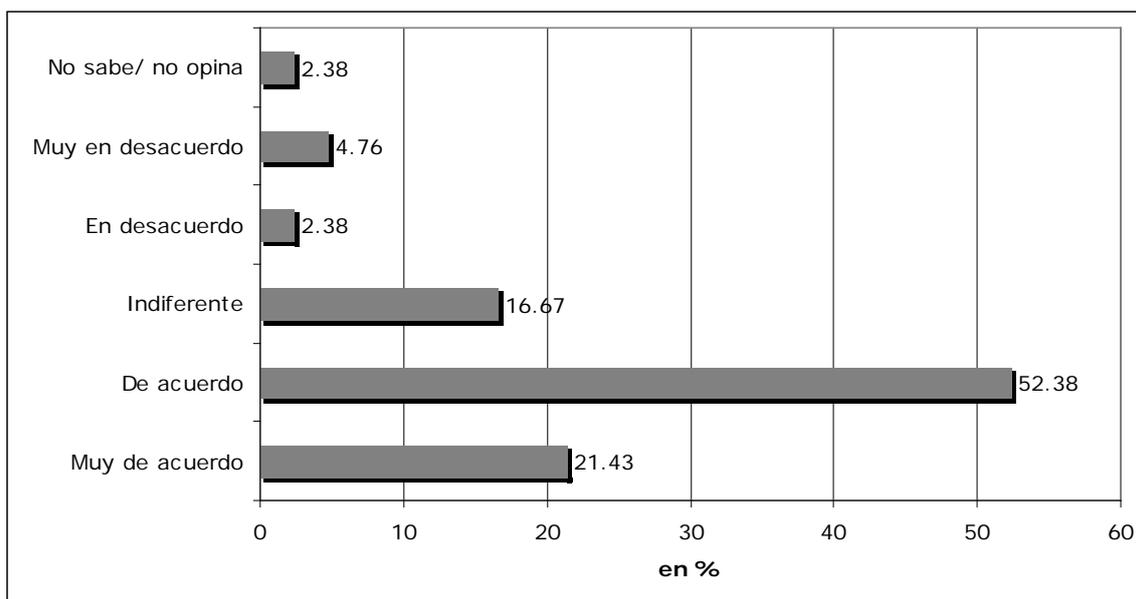


Tabla 81: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	21.43	9
De acuerdo	52.38	22
Indiferente	16.67	7
En desacuerdo	2.38	1
Muy en desacuerdo	4.76	2
No sabe/ no opina	2.38	1
Total	100	42

Pregunta 26: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.

El 74% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial. Un 17% es indiferente y 7% está en desacuerdo.

Grafico 82: Sistema de Gestión Territorial

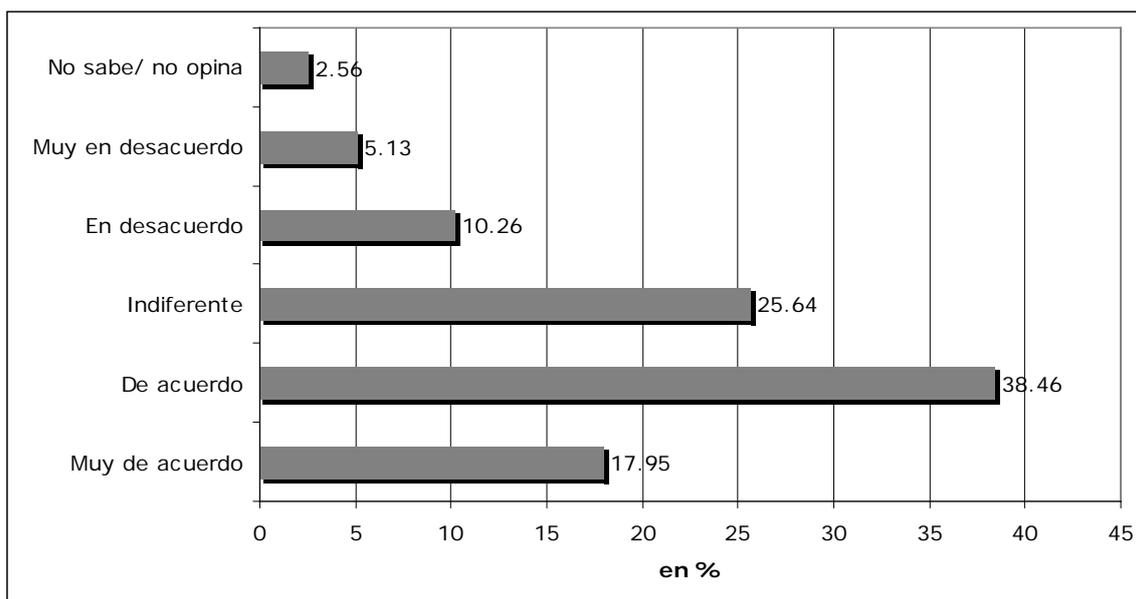


Tabla 82: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	17.95	7
De acuerdo	38.46	15
Indiferente	25.64	10
En desacuerdo	10.26	4
Muy en desacuerdo	5.13	2
No sabe/ no opina	2.56	1
Total	100	39

Pregunta 27: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.

El 93% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información. Un 2% es indiferente y 2% está en desacuerdo.

Grafico 83: Sistema de Compras y Contrataciones

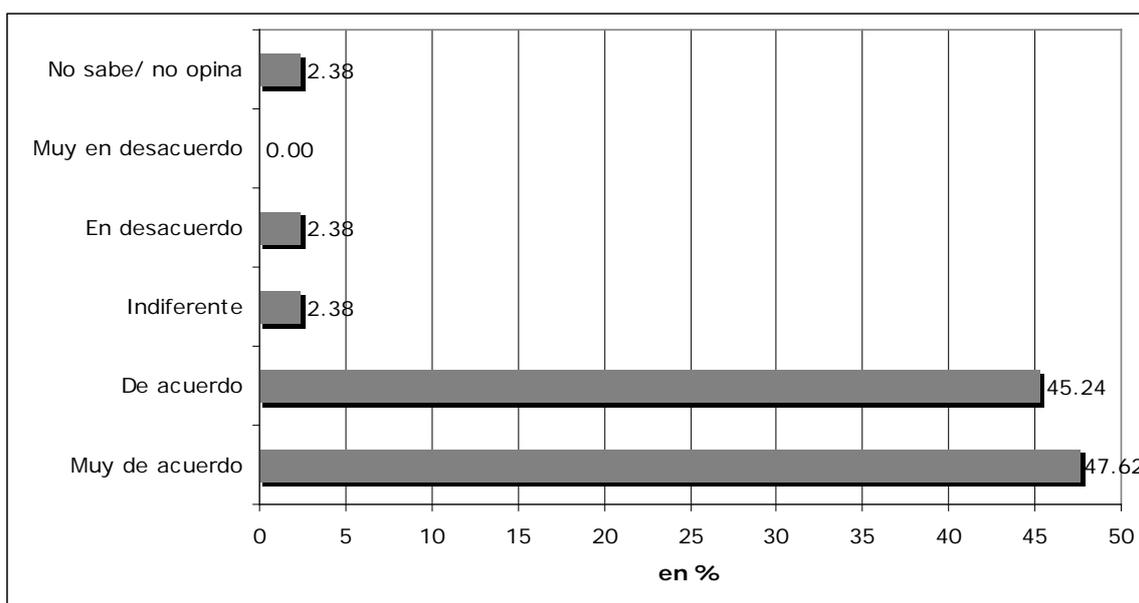


Tabla 83: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	47.62	20
De acuerdo	45.24	19
Indiferente	2.38	1
En desacuerdo	2.38	1
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	2.38	1
Total	100	42

Pregunta 28: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.

El 88% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones. Un 5% es indiferente y 5% está en desacuerdo.

Gráfico 84: Sistema de Administración Financiero-Contable

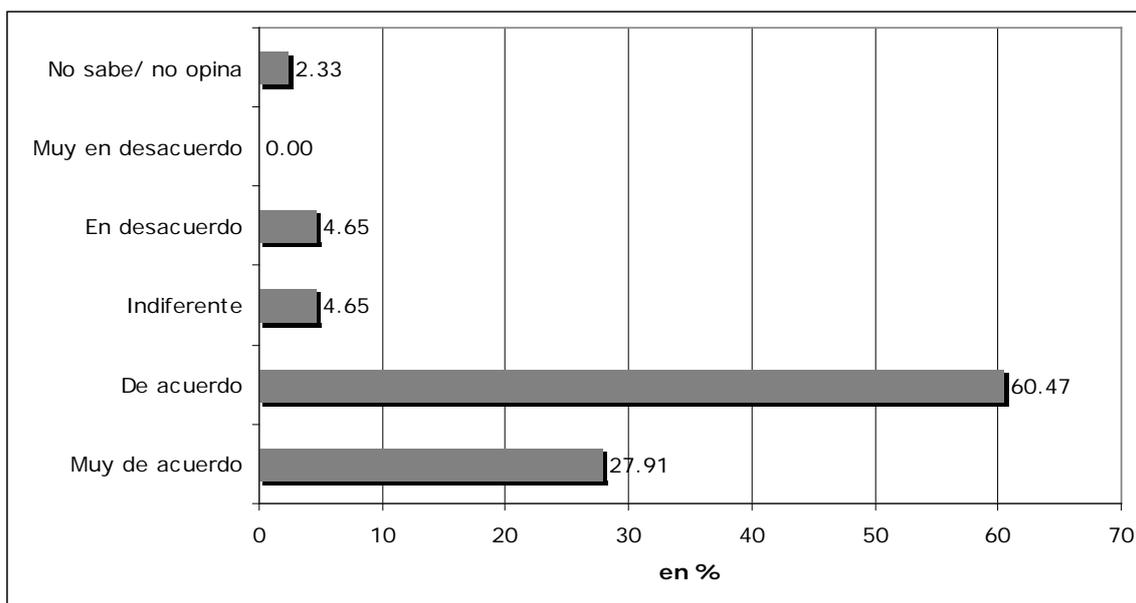


Tabla 84: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	27.91	12
De acuerdo	60.47	26
Indiferente	4.65	2
En desacuerdo	4.65	2
Muy en desacuerdo	0.00	0
No sabe/ no opina	2.33	1
Total	100	43

Pregunta 29: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos.

El 50% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Enfoque de Género ha contribuido a que el servicio opere con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos. Un 30% es indiferente y 18% está en desacuerdo.

Grafico 85: Sistema de Enfoque de Género

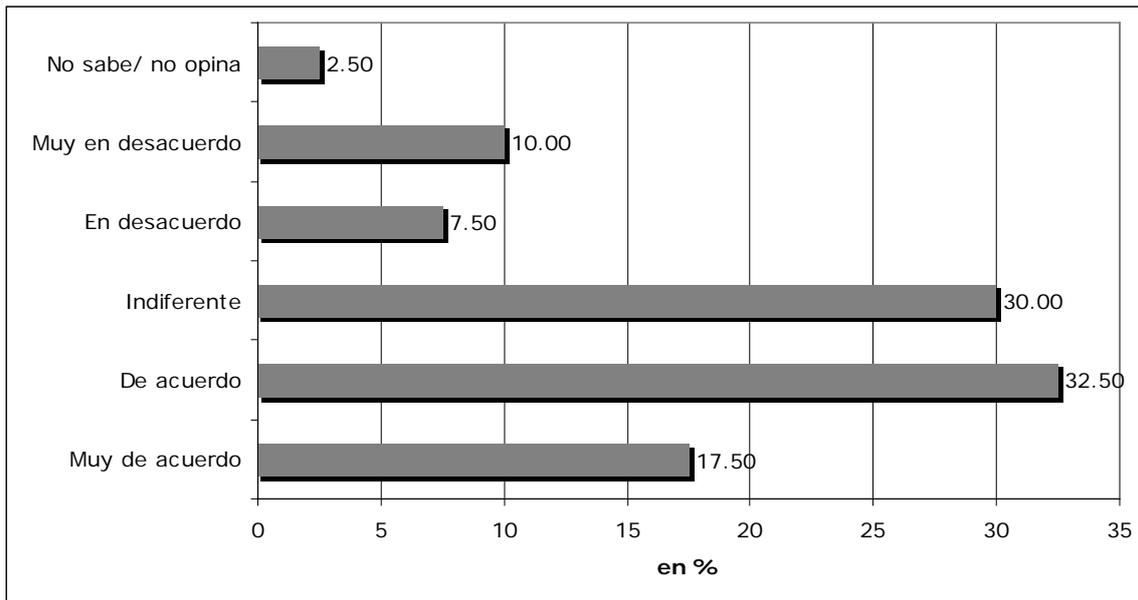


Tabla 85: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	17.50	7
De acuerdo	32.50	13
Indiferente	30.00	12
En desacuerdo	7.50	3
Muy en desacuerdo	10.00	4
No sabe/ no opina	2.50	1
Total	100	40

III. 13 Preguntas solamente a los encargados del sistema de Compras y Contrataciones

Pregunta 1: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.

El 89% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información. Un 5% es indiferente y 6% está en desacuerdo.

Grafico 86: Sistema de Compras y Contrataciones

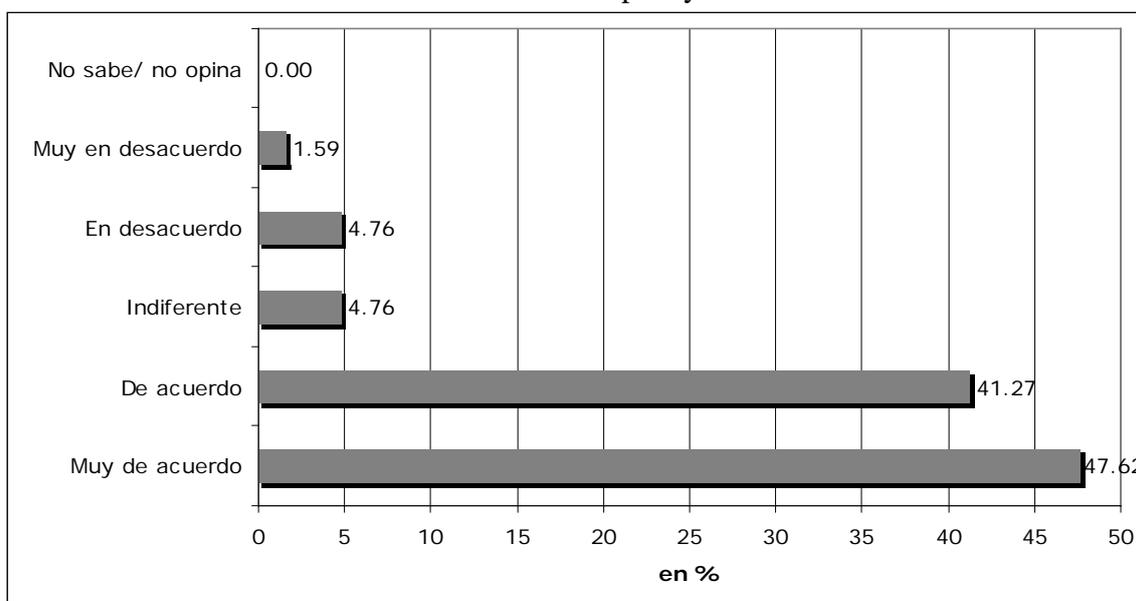


Tabla 86: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	47.62	30
De acuerdo	41.27	26
Indiferente	4.76	3
En desacuerdo	4.76	3
Muy en desacuerdo	1.59	1
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	63

III. 14 Preguntas solamente a los encargados ministeriales y del PMG en el servicio

Pregunta 1: ¿Esta a cargo de personal de apoyo que trabaje en labores del PMG?

El 54% de encargados ministeriales y del PMG en el servicio esta a cargo de personal de apoyo que trabaje en labores del PMG.

Grafico 87: Personal a cargo

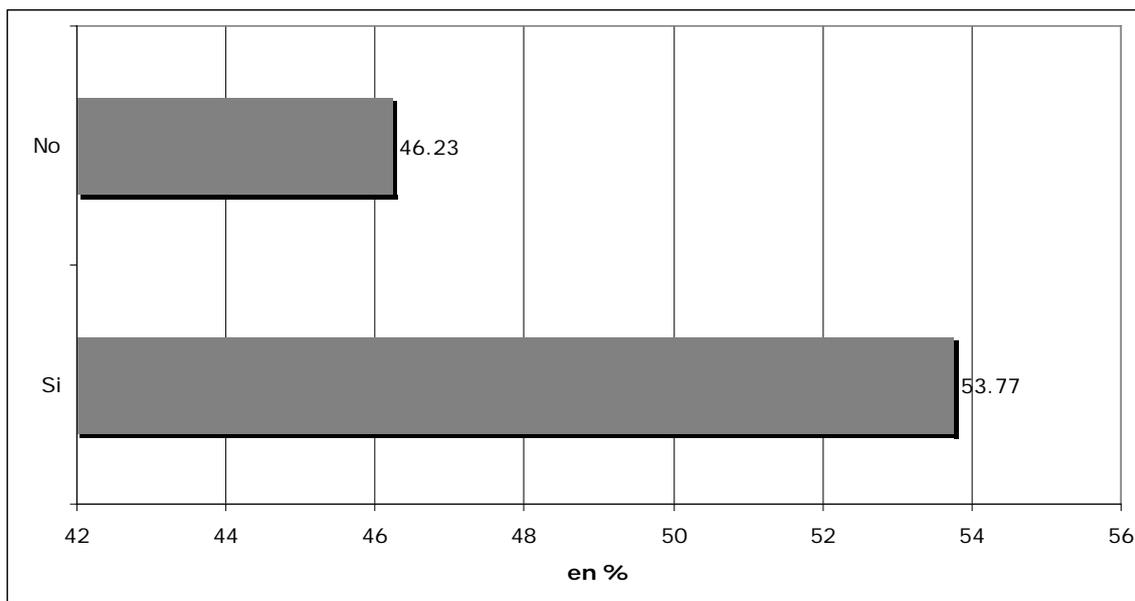


Tabla 87: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Si	53.77	57
No	46.23	49
Total	100	106

Pregunta 2: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? La incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas.

El 80% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que la incorporación de cada uno de los sistemas en el PMG ha contribuido a dar impulso y

mayor relevancia en el desarrollo de las áreas de gestión del servicio relacionadas con estos sistemas. Un 12% es indiferente y 8% está en desacuerdo.

Grafico 88: Contribución de los Sistemas

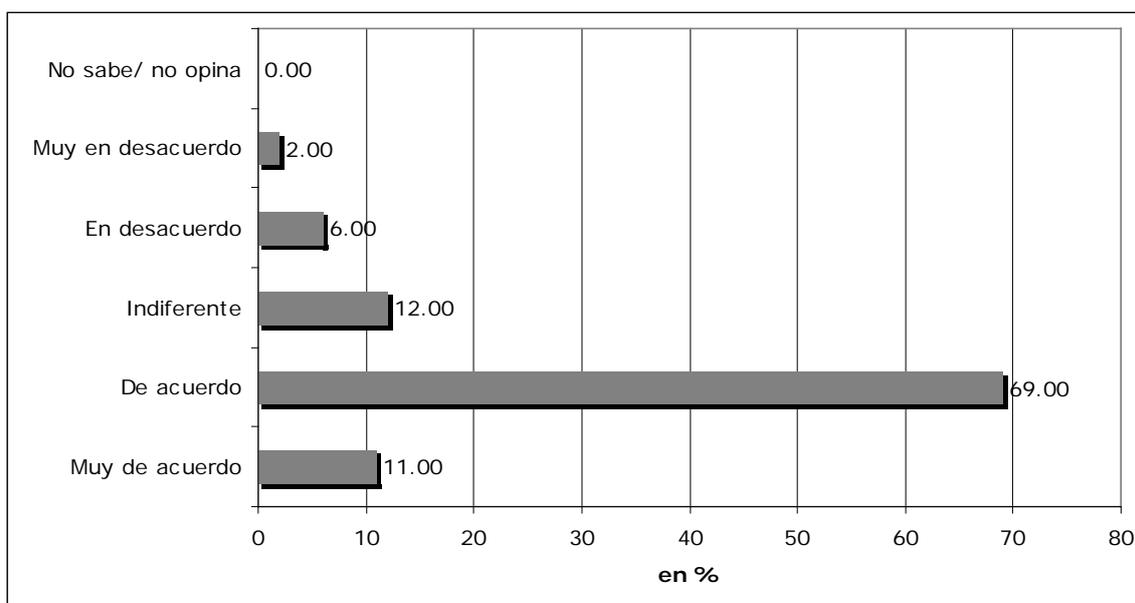


Tabla 88: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	11.00	11
De acuerdo	69.00	69
Indiferente	12.00	12
En desacuerdo	6.00	6
Muy en desacuerdo	2.00	2
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	100

Pregunta 3: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos.

El 78% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Capacitación ha contribuido a desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de éstos. Un 10% es indiferente y 12% está en desacuerdo.

Grafico 89: Sistema de Capacitación

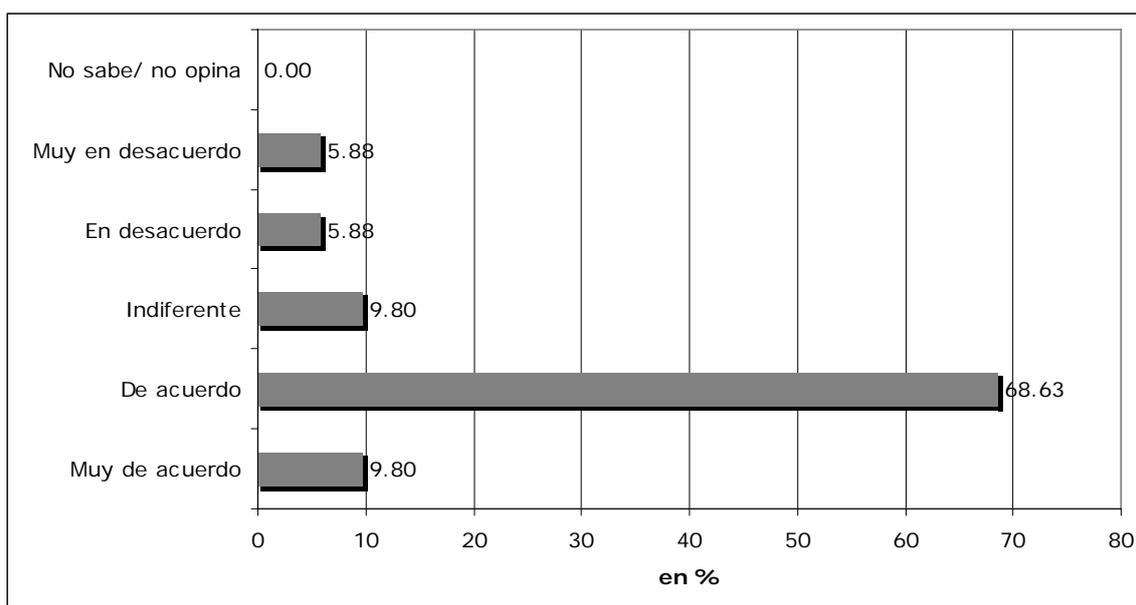


Tabla 89: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	9.80	10
De acuerdo	68.63	70
Indiferente	9.80	10
En desacuerdo	5.88	6
Muy en desacuerdo	5.88	6
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	102

Pregunta 4: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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.

El 75% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo ha contribuido a 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. Un 15% es indiferente y 9% está en desacuerdo.

Grafico 90: Sistema de Higiene-Seguridad

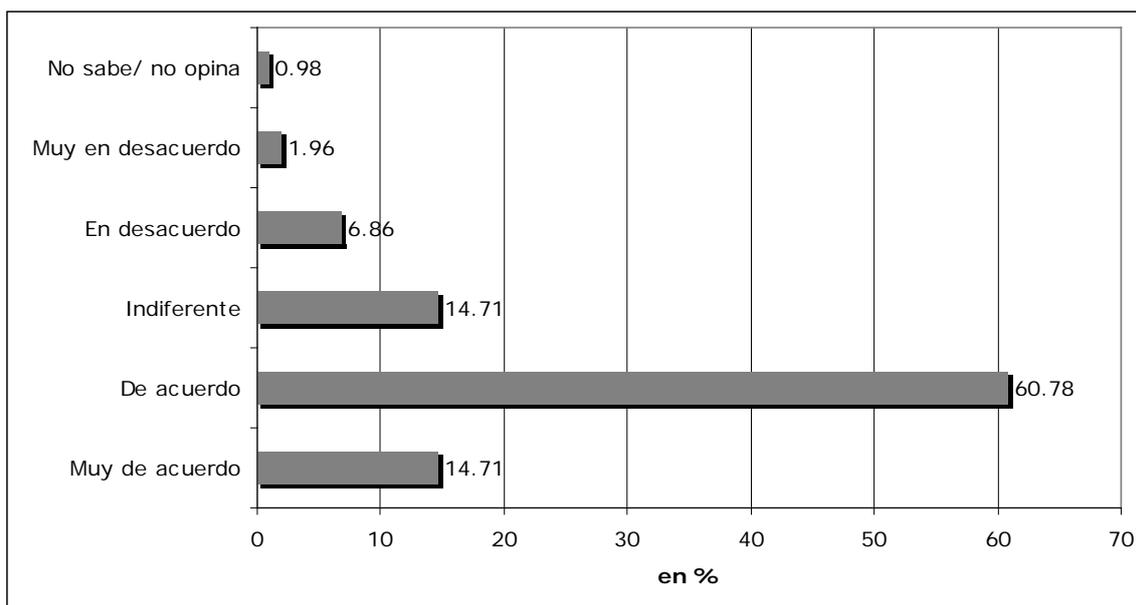


Tabla 90: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	14.71	15
De acuerdo	60.78	62
Indiferente	14.71	15
En desacuerdo	6.86	7
Muy en desacuerdo	1.96	2
No sabe/ no opina	0.98	1
Total	100	102

Pregunta 5: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.

El 45% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Evaluación del Desempeño ha contribuido a reconocer el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado. Un 21% es indiferente y 34% está en desacuerdo.

Grafico 91: Sistema de Evaluación del Desempeño

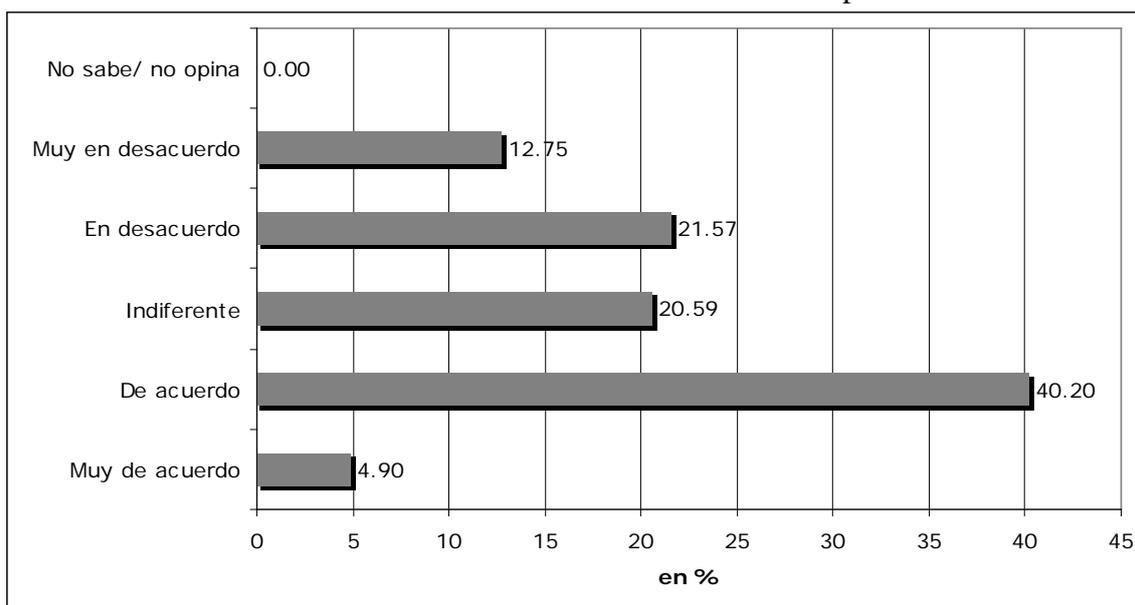


Tabla 91: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	4.90	5
De acuerdo	40.20	41
Indiferente	20.59	21
En desacuerdo	21.57	22
Muy en desacuerdo	12.75	13
No sabe/ no opina	0.00	0
Total	100	102

Pregunta 6: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

El 76% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s ha contribuido a facilitar el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos. Un 16% es indiferente y 7% está en desacuerdo.

Grafico 92: Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s

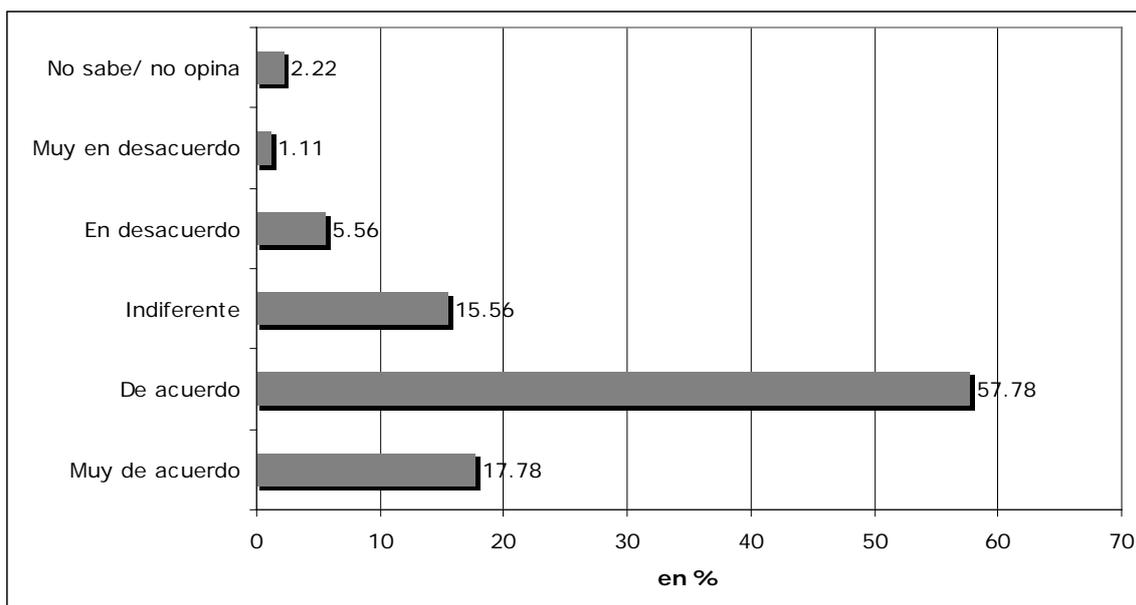


Tabla 92: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	17.78	16
De acuerdo	57.78	52
Indiferente	15.56	14
En desacuerdo	5.56	5
Muy en desacuerdo	1.11	1
No sabe/ no opina	2.22	2
Total	100	90

Pregunta 9: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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.

El 73% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gobierno Electrónico ha contribuido 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. Un 13% es indiferente y 13% está en desacuerdo.

Grafico 93: Sistema de Gobierno Electrónico

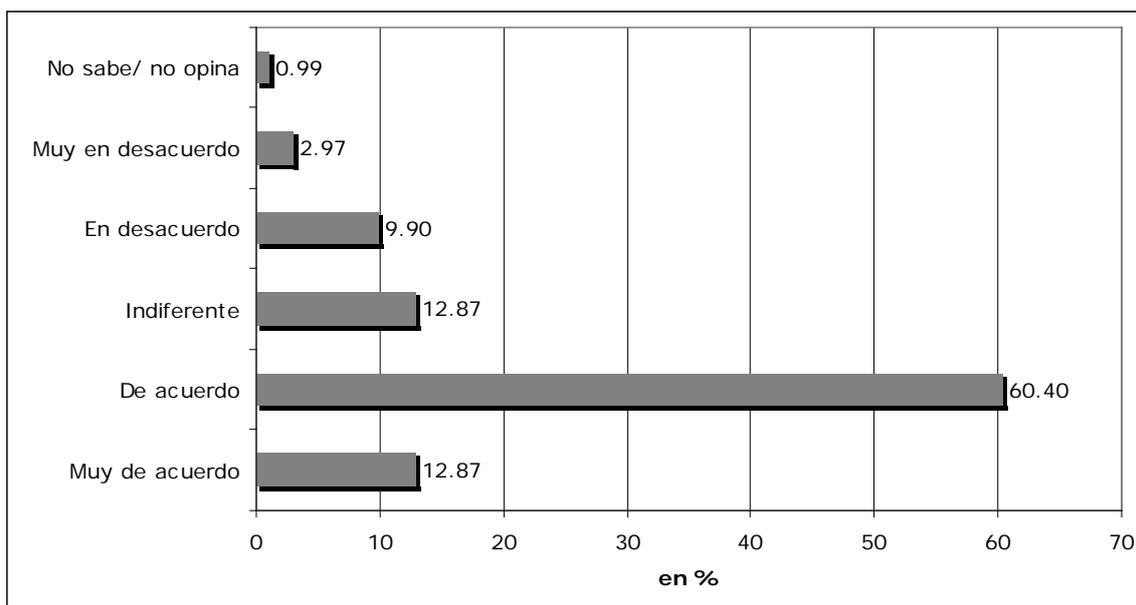


Tabla 93: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	12.87	13
De acuerdo	60.40	61
Indiferente	12.87	13
En desacuerdo	9.90	10
Muy en desacuerdo	2.97	3
No sabe/ no opina	0.99	1
Total	100	101

Pregunta 10: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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.

El 78% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Planificación / Control de Gestión ha contribuido a diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión que permiten 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. Un 12% es indiferente y 9% está en desacuerdo.

Grafico 94: Sistema de Planificación / Control de Gestión

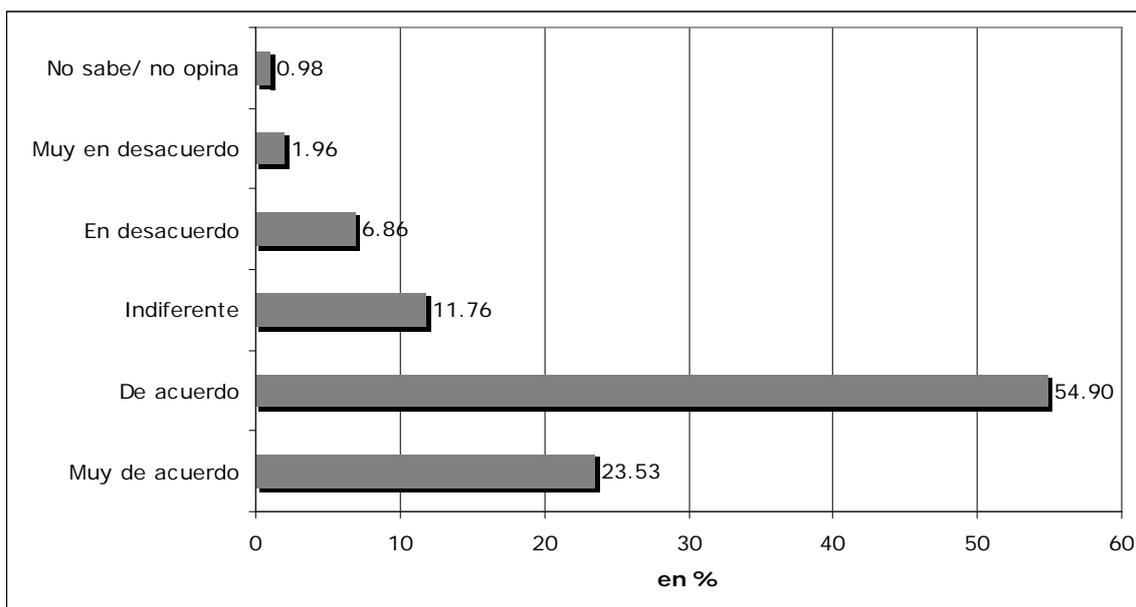


Tabla 94: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	23.53	24
De acuerdo	54.90	56
Indiferente	11.76	12
En desacuerdo	6.86	7
Muy en desacuerdo	1.96	2
No sabe/ no opina	0.98	1
Total	100	102

Pregunta 11: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.

El 71% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Auditoría Interna ha contribuido a que las Unidades de Auditoría Interna desarrollen en forma permanente y continua auditorías de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión. Un 7% es indiferente y 16% está en desacuerdo.

Grafico 95: Sistema de Auditoría Interna

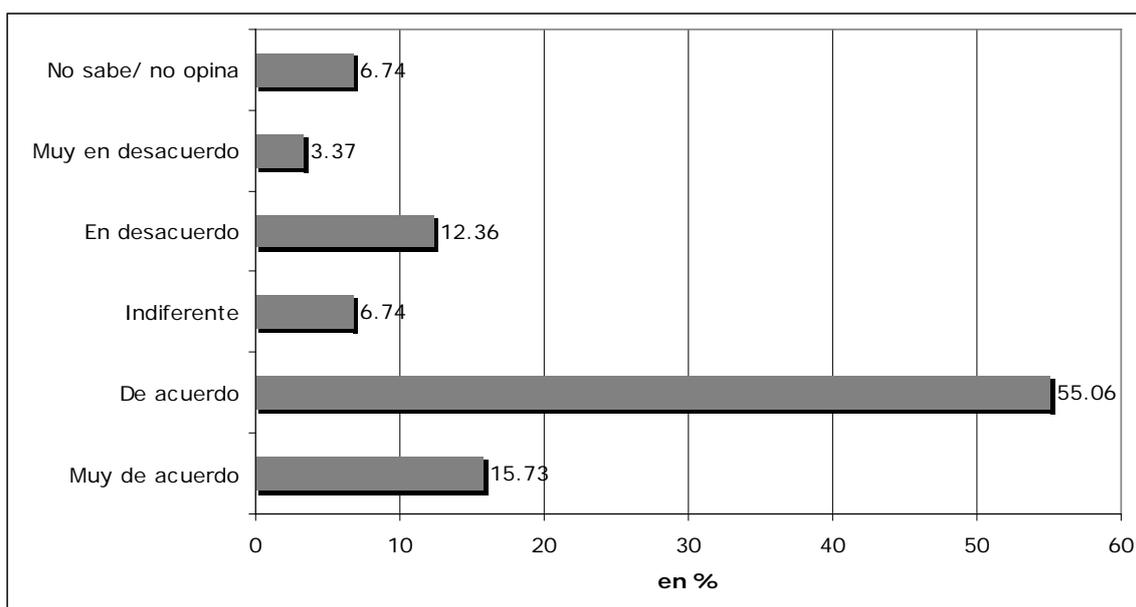


Tabla 95: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	15.73	14
De acuerdo	55.06	49
Indiferente	6.74	6
En desacuerdo	12.36	11
Muy en desacuerdo	3.37	3
No sabe/ no opina	6.74	6
Total	100	89

Pregunta 11: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial.

El 62% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Gestión Territorial ha contribuido a incorporar en los productos (bienes o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial. Un 18% es indiferente y 19% está en desacuerdo.

Grafico 96: Sistema de Gestión Territorial

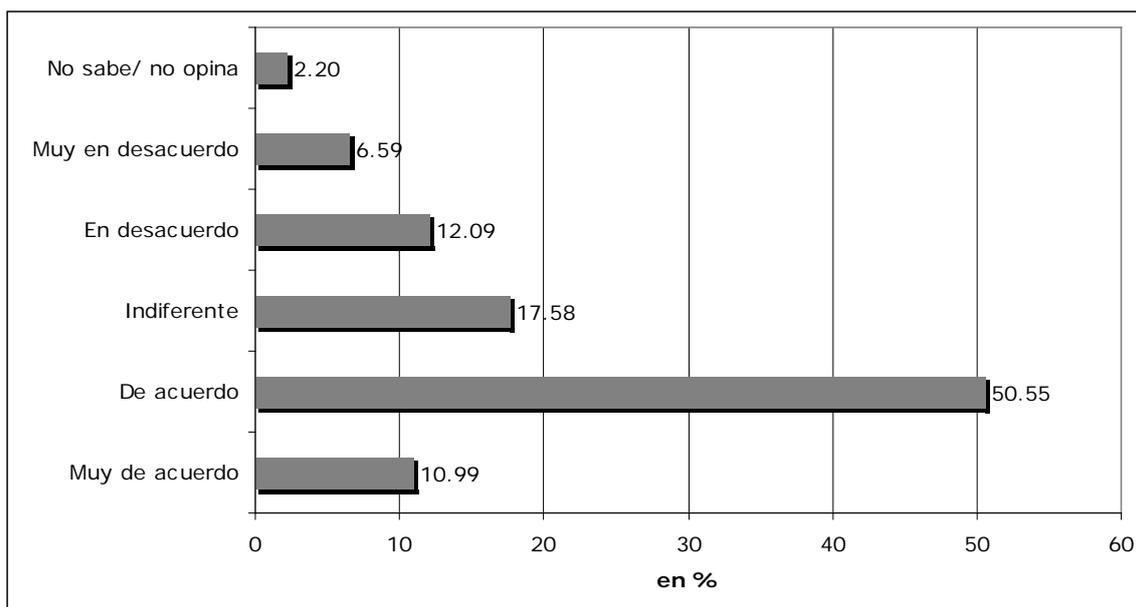


Tabla 96: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	10.99	10
De acuerdo	50.55	46
Indiferente	17.58	16
En desacuerdo	12.09	11
Muy en desacuerdo	6.59	6
No sabe/ no opina	2.20	2
Total	100	91

Pregunta 13: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.

El 88% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público ha contribuido a mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones del Servicio, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información. Un 7% es indiferente y 3% está en desacuerdo.

Grafico 97: Sistema de Compras y Contrataciones

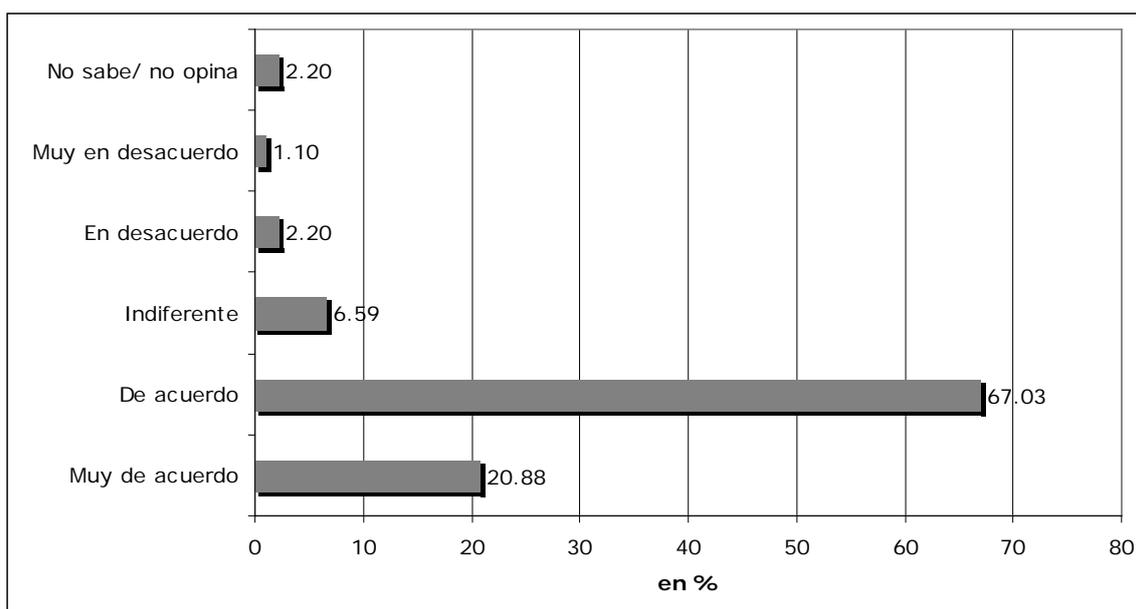


Tabla 97: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	20.88	19
De acuerdo	67.03	61
Indiferente	6.59	6
En desacuerdo	2.20	2
Muy en desacuerdo	1.10	1
No sabe/ no opina	2.20	2
Total	100	91

Pregunta 14: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados? El sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones.

El 71% de los funcionarios que respondieron la encuesta está de acuerdo con la afirmación de que el sistema de Administración Financiero-Contable ha contribuido a fortalecer esta función a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información administrativa y financiera de general aplicación, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia, oportunidad, consistencia, calidad y confiabilidad; y que efectivamente permita apoyar el control y toma de decisiones. Un 13% es indiferente y 9% está en desacuerdo.

Grafico 98: Sistema de Administración Financiero-Contable

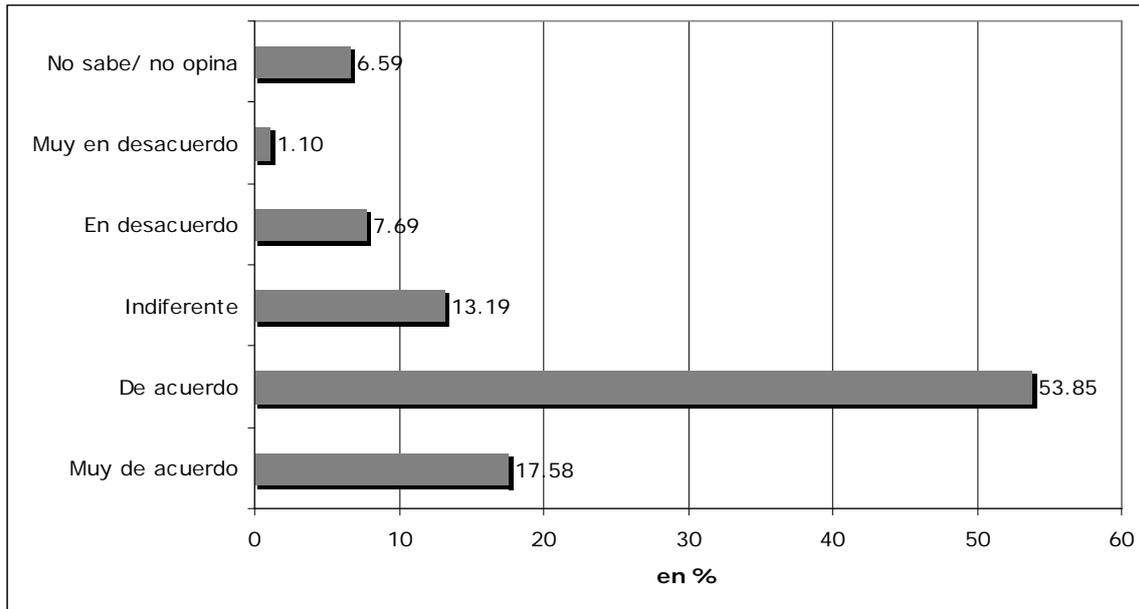


Tabla 98: Respuestas a Pregunta

Respuestas	% de Respuesta	No. Respuestas
Muy de acuerdo	17.58	16
De acuerdo	53.85	49
Indiferente	13.19	12
En desacuerdo	7.69	7
Muy en desacuerdo	1.10	1
No sabe/ no opina	6.59	6
Total	100	91

III. 15 Preguntas abiertas

Los funcionarios encuestados usaron extensamente las preguntas abiertas para expresar sus puntos de vista sobre el PMG. En esta sección hemos tratado de resumir y agrupar dichos comentarios. Para revisar en detalle todos los comentarios recogidos ver Anexo de Preguntas Abiertas. Esta sección se subdivide en:

- A. Logros del PMG
- B. Problemas del PMG
- C. Comentarios / sugerencias finales

Respecto de los logros del PMG, los tres resultados o logros adicionales alcanzados gracias al PMG más frecuentemente mencionados en la pregunta abierta fueron:

1. Mayor coordinación con otras áreas y sistemas
2. Trabajo en equipo
3. Mayor orientación hacia objetivos y resultados

De otro lado, la pregunta abierta dio mas detalles sobre los problemas del PMG, incluyendo los problemas de diseño y gestión descritos en el Capítulo III del Informe de Progreso. La lista de problemas descritos en los comentarios se agruparon de la siguiente manera:

1. Necesidad de fortalecer los recursos institucionales dedicados al fortalecimiento del PMG
2. Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios / el PMG aun no forma parte de la cultura de trabajo
3. Proceso burocrático
4. Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios.
5. Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en el proceso de gestión del PMG
6. Ausencia de estrategia global de capacitación y difusión
7. Proceso poco flexible
8. Deterioro del clima laboral
9. Problemas relativos al diseño del incentivo salarial
10. Ausencia del proceso pautado de revisión estratégica

Es importante mencionar que algunos de los problemas detectados parecen reforzarse unos con otros. Así por ejemplo, la percepción de un proceso burocrático se ve acentuada por la falta de recursos institucionales y fallas de comunicación de la DIPRES

Finalmente, la sección de comentarios / sugerencias finales incluye recomendaciones hechas por los encuestados. Asimismo, se desarrollan comentarios adicionales sobre algunos de los problemas del PMG anteriormente listados.

A. Logros del PMG

Los comentarios recogidos a través de la pregunta abierta “Si considera que el PMG ha ayudado a lograr otro tipo de resultados, por favor use el espacio abajo para explicar cual/cuales han sido éstos” permitieron identificar otros logros del PMG además de los señalados en la Pregunta 4 (trabajo mas ordenado y normalizado, mejores condiciones laborales, asignación mas eficiente de recursos públicos, aumento de remuneración, información para la toma de decisiones).

Los tres resultados o logros adicionales alcanzados gracias al PMG más frecuentemente mencionados fueron:

1. Mayor coordinación con otras áreas y sistemas
2. Trabajo en equipo
3. Mayor orientación hacia objetivos y resultados

1. Mayor coordinación con otras áreas y sistemas

“Es una herramienta fundamental para mejorar la gestión y la coordinación intraministerial o intra servicio público”. (Encargado Ministerial)

“Ha contribuido a una mayor comunicación transversal entre los servicios públicos con el consiguiente beneficio de su sinergia.” (Auditoria).

“Aunque muy lentamente está permitiendo mayores y más frecuentes instancias de trabajo conjunto entre instituciones públicas así como entre públicos y privados”. (Territorial).

“... el PMG ha fortalecido el relacionamiento entre funcionarios de distintos servicios públicos, que intercambian experiencia, opiniones. En mi caso, soy responsable de 3 PMG y por cada uno mantengo contacto con los responsables de otros servicios, con los cuales tenemos desafíos, problemática y lenguaje comunes...” (Gobierno Electrónico)

“Intercambio de experiencias al mantener contacto con funcionarios de otros servicios públicos, a raíz de los talleres y capacitaciones que organiza la Dirección de Compras y Contrataciones Públicas. El mejor ejemplo concreto es la formación de la Red de Abastecimiento del Estado.” (Compras y Contrataciones).

2. Trabajo en equipo

“Ha favorecido el desarrollo del trabajo en equipo. En ocasiones ha promovido la mirada interdisciplinaria en la definición de problemas y su posterior solución” (Encargado Ministerial).

”Ha contribuido a trabajar en equipo, para el logro de los objetivos” (Capacitación).

“El PMG ha permitido generar equipos de trabajos interdisciplinarios al interior de las instituciones”. (Planificación).

“Según mi opinión los PMG han aportado a conformar equipos de trabajo y responsables de estos...” (Auditoría).

“Mayor cohesión e integración de los equipos de trabajos, que activa y facilita el cumplimiento de metas...” (Financiero-Contable).

3. Mayor orientación hacia objetivos y resultados

“Este PMG en particular ha permitido ir paulatinamente cambiando la cultura organizacional en el sentido del uso de indicadores en la gestión, y poder contar con estadísticas y medición del desempeño de la institución.”.(Planificación).

“Ha apoyado: la orientación a objetivos y metas.” (Territorial).

“Orientación hacia el logro de objetivos estratégicos”. (Encargado Ministerial)

“Ha permitido alinear los esfuerzos del Servicio en torno a sus objetivos y productos estratégicos.” (Planificación).

“Principalmente, los indicadores que entrega la DCCP, nos permiten visualizar como estamos, y como vamos avanzado en post del logro de los objetivos institucionales.” (Compras y Contrataciones).

B. Problemas del PMG

Los numerosos comentarios recogidos a través de la pregunta abierta “Si considera que el PMG ha tenido otro tipo de problemas, por favor use el espacio abajo para explicar cual/cuales han sido éstos” permiten validar los hallazgos de la pregunta 6 (¿En su opinión, cuáles son los principales problemas del PMG?), los problemas de diseño y gestión descritos en el Capítulo III del Informe de Progreso, así como identificar otros problemas. Así, la lista de comentarios de problemas del PMG se agruparon en:

1. Necesidad de fortalecer los recursos institucionales dedicados al fortalecimiento del PMG
2. Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios / el PMG aun no forma parte de la cultura de trabajo
3. Proceso burocrático
4. Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios.
5. Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en el proceso de gestión del PMG
6. Ausencia de estrategia global de capacitación y difusión
7. Proceso poco flexible
8. Deterioro del clima organizacional
9. Problemas relativos al diseño del incentivo salarial
10. Ausencia del proceso pautado de revisión estratégica

Es importante mencionar que algunos de los problemas detectados parecen reforzarse unos con otros. Así por ejemplo, la percepción de un proceso burocrático se ve acentuada por la falta de recursos institucionales y fallas de comunicación de la DIPRES

1. Necesidad de fortalecer los recursos institucionales dedicados al fortalecimiento del PMG

“El principal problema a mi juicio es que tanto las formulas como el lenguaje empleado en algunos de los PMG son complejos y requieren profesionales especializados, para los cuales no existe presupuesto.” (Jefe de Servicios)

“En mi opinión estos sistemas han aumentado la carga de trabajo administrativo y no se ha contemplado aumento de recursos humanos para abordar eficientemente el trabajo y en consecuencia se trabaja solo para cumplir los requisitos técnicos y no queda tiempo para realizar una buena gestión de la actividad.” (Capacitación)

“En gobernaciones, no existe personal con dedicación exclusiva al tema de PMG, al contrario, son poquísimos profesionales y todos recargados de trabajo y los informes del pmg son extensos y hay que dedicarle bastante tiempo.” (Planificación)

“El principal problema es el bajo presupuesto, que impide realizar acciones con seguimiento efectivo, de modo permitir conocer claramente el cambio de conducta en las funciones propias de cada funcionario.” (Capacitación)

“Pienso que un proyecto como el PMG debe ser apoyado mas directamente por el ente coordinador. Hoy se deja toda la tarea a los servicios, pero estos no cuentan con los recursos necesarios para implementar la normativa, por lo tanto el efecto de esta se pierde.” (Gobierno Electrónico)

“Falta de recursos humanos para el desarrollo de los sistemas. La rotación de los encargados de los sistemas, se transforma en una debilidad.” (Encargado Ministerial)

“Ha involucrado una importante dedicación de horas hombres, tanto en este como en los otros sistemas y no se ha considerado aumento de personal para realizar estas labores o las que dejan de hacer los funcionarios que las han tenido que asumir.” (Capacitación)

“Falta de recursos y personal para el cumplimiento de las metas.” (Género)

“En general, es un problema de recursos destinados al desarrollo del PMG. Existen pocos recursos humanos, y también monetarios, lo que no permite hacer una gestión adecuada para un trabajo óptimo.” (Planificación)

“Insuficiente personal para asumir los requerimientos de DIPRES y nuevas responsabilidades que generan los Sistemas certificados ISO, como por ejemplo, hacerse cargo de los SGC de la institución.” (Encargado Ministerial)

2. Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios / el PMG aun no forma parte de la cultura de trabajo

“Hoy los PMG han dejado de ser un medio para alcanzar los objetivos y se han transformado en un fin. Debiendo dedicar horas hombre a cumplir con las obligaciones que se imponen a través de los PMG.” (Planificación)

“A pesar de los años que han transcurrido el PMG se ve como una trabajo anexo, no como parte integral del trabajo diario.” (Auditoria)

“El problema es que no impacta a la gestión porque, salvo excepciones, hay escasa aplicación e internalización como metodología habitual de trabajo.” (Encargado Ministerial)

“Se ha focalizado más en las forma, es decir se apunta fundamentalmente a las formalidades y cumplimiento de plazos.” (Evaluación de Desempeño)

“Muchas veces se termina trabajando para el PMG, cuando el servicio debiera beneficiarse al trabajar en el PMG, es decir, al revés de como se hace.” (Financiero Contable)

“Falta internalizarlo como una labor cotidiana y permanente del Servicio, y no como una tarea más a las labores de los funcionarios.” (Atención a Clientes)

“Importancia excesiva a la forma (informes, medios de verificación, número) y no siempre al cambio de fondo que requieren los distintos procesos de las gestión pública.” (Evaluación de Desempeño)

“Creo que fue una buena idea y que tuvo un muy buen espíritu cuando se diseñó. Sin embargo, como sistema no logró traspasar la barrera administrativa y hoy se ha convertido en un conjunto de acciones administrativas para recolectar los medios verificadores que demuestren el cumplimiento de los compromisos.” (Territorial)

“Estimo que potencialmente el PMG es una herramienta útil, no obstante por estar agregado a las tareas habituales, en la mayoría de los casos, también es un "agregado" con el cual hay que cumplir y no una manera de hacer las cosas, incorporada a la cotidianeidad.” (Encargado Ministerial)

“Muchos Servicios trabajan para cumplir el PMG, y no para cumplir con la gestión de la organización, eso se puede ver a fines de año que todos están preocupados que se cumpla el PMG, pero no en hacer bien las tareas. Esto parece una contradicción, pero en realidad, lo que importa es hacer bien las cosas, independientemente si estas estan midiéndose o no.” (Auditoria)

3. Proceso burocrático

“La idea inicial fue buena, pero actualmente se ha perdido el objetivo por una burocracia excesiva.” (Capacitación)

“Exceso de requerimientos de información, en que se repiten los requerimientos año a año, y lo hace muy burocrático y una gestión pesada, cuando el espíritu es la mejorar la eficiencia de la gestión.” (Planificación)

“Es demasiado engorroso, burocrático.” (Encargado Ministerial)

“Aumento excesivo de las funciones administrativas exclusivamente para dar cumplimiento a las formalidades del PMG, llegando incluso a destinarse más tiempo a estas funciones que a aquellas que se busca mejorar.” (Auditoria)

“Es el resultado de gestión de elaborar información, pero no miden la efectiva gestión del servicio. No conozco servicio mal evaluado por PMG versus ineficiente y conocido por la prensa.” (Territorial)

“Utilizar mucho tiempo en llenar y confeccionar informes administrativos exigiendo metodologías engorrosas y tediosas que no aportan al proyecto en cuestión.” (Gobierno Electrónico)

“Formularios engorrosos, muy largos y poco útiles. Debieran ser más pequeños y diseñado por el servicio que realiza la acción.” (Territorial)

“Debiera ser un tema más simple y no tan complejo. Su esquema es absurdo. Para mi es una pérdida de tiempo, salvo, problemas, no me aporta nada. Es un sistema que solo complica nuestro trabajo y nos estresa con las fechas, las metas y todo lo que pierden.” (Evaluación de Desempeño)

“Estos sistemas de PMG han tendido a ir burocratizando las Instituciones, perdiéndose el concepto de fondo del PMG. Se dedica demasiado tiempo a la ejecución de labores que son las mismas que exige el PMG como metas. Aplican estrategias o solicitan programar actividades que no consideran el tamaño ni recursos de los servicios. Particularmente los más pequeños deben desviar los recursos humanos escasos en tareas más bien administrativas, léase informes muy detallados y extensos que no son necesarios en muchos casos y no contribuyen a un mejor resultado de la Gestión Interna.” (Auditoría)

4. Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios

“El PMG se transforma en responsabilidad sólo de los encargados de PMG y no un trabajo en conciencia de todos los funcionarios.” (Planificación)

“Encuentro que ha pesar de difundir las acciones del PMG, existe poco involucramiento de las personas...” (Evaluación de Desempeño)

“EL PMG ha sido compromiso de unos pocos(encargados PMG) y no de la institución cobrando interés cuando se acerca la fechas de validación.” (Encargado Ministerial)

“La poca conciencia de un determinado grupo de personas porque simplemente ellos consideran que el PMG es de uno y no de todos.” (Capacitación)

“A pesar de los esfuerzos por comunicar los proyectos y muchos de ellos funcionando con éxito, aún no se logra un real compromiso de las autoridades y funcionarios, ya que al estar asociado a recursos se deja la responsabilidad de su cumplimiento en el encargado de gobierno Electrónico.” (Gobierno Electrónico)

“Que sigue siendo un compromiso y participación de unos pocos, y cobra interés de los funcionarios y jefaturas cuando se esta en período de validación.” (Compras y Contrataciones)

“La falta de involucramiento de los niveles directivos del servicio y no solo del jefe superior. Al no estar involucrado las acciones del negocio solo involucra a una parte del servicio de manera directa.” (Encargado Ministerial)

“Hoy día la mayoría de los funcionarios no se involucra, el término en si "PMG" causa muchos anticuerpos en los servicios y en definitiva se ve la sola preocupación de la gran mayoría por el incremento de la remuneración, a cambio en cada servicio existe un pequeño grupo de encargados de sistema que intentan involucrar al resto, generar participación efectiva, pero los esfuerzos suelen ser infructuosos.” (Encargado Ministerial)

“Poco involucramiento del personal que no realiza funciones directamente relacionadas con algún sistema del PMG, dicho personal se preocupa en el momento de las validaciones para saber si se ha ganado o no el incentivo monetario. No se tiene conciencia, en general, sobre el mejoramiento, no así los responsables de sistema.” (Encargado Ministerial)

“Baja incidencia en el ámbito de la gestión participativa: los sistemas son asumidos por un grupo pequeño de funcionarios responsables, mientras el resto (incluyendo autoridades) se desvincula de los contenidos, actividades y plazos implicados.” (Evaluación de Desempeño)
“Si bien los temas son conocidos por los funcionarios el nivel de involucramiento y compromiso no es alto.” (Atención a Clientes)

5. Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en el proceso de gestión del PMG

“Estimo que el PMG está diseñado para satisfacer necesidades de DIPRES y no de los servicios. es demasiado rígido, lo que implica que los cambios "no maduran" no admite participación en su formulación, pues viene predefinido.” (Jefe de Servicio)

“Su aplicación en el sector público ha sido de una forma muy autoritaria. Ha sido una imposición que ha provocado más problemas que beneficios, sin descartar la bondad del objetivo perseguido, no ha contado con el apoyo esperado por la forma en que ha sido implantado y por la falta de apoyo objetivo desde DIPRES. Dicho personal es reducido y no cuenta con la experiencia para apoyar en su implantación, solo exige a como de lugar. Tampoco es personal que conozca la gestión interna de un servicio público, por lo que supone que aplicar un sistema es hacer "magia".” (Planificación)

“En rigor los sistemas de PMG, han sido impuestos, para el caso de las Gobernaciones Provinciales, sin un adecuado proceso de sensibilización y capacitación, tanto, para las autoridades territoriales, como a los funcionarios.” (Encargado Ministerial)

“Se ven como sistemas impuestos por el Gobierno central a través de la DIPRES y de los organismos validadores.” (Compras y Contrataciones)

“La DIPRES, no genera espacios de debates con las instituciones encargadas de implementar los sistemas de PMG, aspecto que limita una evaluación correcta acerca del alcance y expectativas que pueden cumplirse, a partir de las realidades que afectan a los servicios.” (Auditoría)

“Considero que con la presión diaria que existe de lograr aprobar un PMG porque esta en riesgo el cargo y además el reproche del resto de la institución, se pierde el objetivo de para que estamos trabajando ya no se sabe si es para el servicio propiamente tal o para aprobar un determinado PMG siento que todas las actividades están en función del PMG el stress llega al

máximo a fin de año y hay que lidiar con la gente de la DIPRES, que aunque uno trate de explicarle que se equivocaron se niegan a aceptarlo, y finalmente nunca se sabe qué paso. mi apreciación es que asumen un papel de omnipotencia...” (Financiero-Contable)

6. Ausencia de estrategia global de capacitación y difusión

“Ninguno de los subsistemas dice relación directa con materias específicas que correspondan al "core bussines" de la institución. No hay vinculación entre el PMG y las tareas centrales de la organización.” (Jefe de Servicio)

“... el PMG debiese apuntar al mejoramiento directo de los productos y servicios entregados al consumidor.” (Encargado Ministerial)

“Apoyo el programa pero considero que los funcionarios públicos no están preparados para tal exigencia.” (Compras y Contrataciones)

“No se cuenta con personal capacitado para realizar las actividades dispuestas en los requisitos técnicos que exige el PMG, o se ocupa mucho tiempo capacitando al personal, el que por los bajos incentivos económicos rota en alto nivel, ocasionando un círculo vicioso de tener que capacitar al personal de reemplazo, el que luego de un tiempo se va y vuelve a empezar el ciclo.” (Evaluación de Desempeño)

“Insuficiente capacitación para las personas responsables de los Sistemas y los nuevos desafíos del Programa.” (Encargado Ministerial)

“La falta de una capacitación formal, ya que muchas de las personas que tienen sistemas a su cargo no son del área de planificación y esto conlleva un grado de frustración grande.” (Higiene y Seguridad)

“Existe la necesidad de capacitar no sólo al personal de planta y contrata, sino también a los honorarios. En nuestro caso tenemos 3 personas a honorarios de un total de 5.” (Financiero Contable)

“Creo que los sistemas tienen una buena concepción, pero hacerlos una práctica e implementar no es tarea sencilla, falta apoyo de la red de expertos y competencias de los funcionarios.” (Encargados Ministeriales)

7. Proceso poco flexible

“Malla transversal de metas estándar para la administración pública es rígida, en cuanto a que no permite la incorporación de la perspectiva específica del servicio (su negocio, enfoque territorial, ritmos, etc.).” (Jefe de Servicio)

“Rigidez No discrimina entre instituciones (grandes, pequeñas) De pronto algunas exigencias se hacen muy difíciles especialmente en instituciones con cobertura nacional. Algunos requerimientos del documento técnico para los sistemas, no aportan nada al mejoramiento de la gestión, sólo significan carga de trabajo.” (Encargado Ministerial)

“Considero que el PMG, debería tener algún grado de flexibilidad en algunos requerimientos y no llevarnos casi el 100% de nuestro tiempo laboral, para cumplir con las metas propuestas algunas por el Nivel Central.” (Higiene y Seguridad)

8. Deterioro del clima laboral

“Ha adicionado mucha tensión a los encargados del PMG a quienes se les hace sentir la responsabilidad en el cumplimiento y las implicancias en el salario de todos los funcionarios de la institución.” (Capacitación)

“Genera mal clima organizacional Responsabilidades asignadas sólo al Encargado de PMG Personas encargadas de PMG sobrecargadas de trabajo y con tensión adicional por la responsabilidad que significa ejecutar un PMG.” (Planificación)

“Genera tensión en el ambiente laboral de las personas por tener que cumplir metas que dependen del funcionamiento colectivo.” (Higiene y Seguridad)

9. Problemas relativos al diseño del incentivo salarial

“Contar con un alto número de funcionarios a honorarios que contribuyen al cumplimiento de las metas, pero no reciben retribución monetaria.” (Evaluación de Desempeño)

“Se produce una situación de desequilibrio o de inequidad con las personas en calidad de honorarios: ellos contribuyen directamente al logro del PMG, sin embargo, no se ven beneficiados con la retribución económica que existe sólo para planta y contrata.” (Financiero Contable)

10. Ausencia del proceso pautado de revisión estratégica

“La gran cantidad de trabajo que no permite hacer altos para revisar, como y en que medida se ha mejorado.” (Evaluación de Desempeño)

C. Comentarios / sugerencias finales

En la pregunta final “Si hubiera algún tema relacionado al PMG en el que le gustaría profundizar, o si tuviera algún comentario o sugerencia para el equipo del Banco Mundial que está realizando esta encuesta, por favor hágalo en el espacio provisto a continuación”, los encuestados hicieron uso del espacio otorgado para nuevamente dar más detalle sobre los problemas del PMG. Sin embargo, también hubo nuevos comentarios y recomendaciones. Se empiezan por estos, y luego se desarrollan los comentarios adicionales sobre algunos de los problemas del PMG:

1. Nuevos comentarios y recomendaciones generales
2. Necesidad de fortalecer los recursos institucionales dedicados al fortalecimiento del PMG

3. Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios / el PMG aun no forma parte de la cultura de trabajo
4. Proceso burocrático
5. Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios.
6. Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en el proceso de gestión del PMG y promover intercambio de experiencias
7. Ausencia de estrategia global de capacitación y difusión
8. Proceso poco flexible
9. Problemas relativos al diseño del incentivo salarial

1. Nuevos comentarios y recomendaciones generales

“..., que si bien el objeto de los PMGs va en una dirección correcta, haberlo asociado a la ISO 9000 ha sido un error. Son 2 materias importantes que van tb. en la dirección correcta pero en paralelo. Los sistemas de Gestión, no son procesos, y el ISO 9001:2000 es un sistema de gestión de calidad asociada a procesos”. (Compras y Contrataciones).

“No me queda tan claro la utilidad del Marco Avanzado, soy crítica al respecto, pues en general la Certificación en Norma ISO de los Sistemas sólo significa una mayor cantidad de trabajo para el Encargado del PMG, y que los consultores ganen por el trabajo de los Encargados, incluso respecto de la certificación estoy de acuerdo con ella, pero en procesos productivos y no en procesos exclusivamente de gestión.” (Higiene y Seguridad).

“El mayor aporte del sistema ha sido el impulso para la Certificación ISO 9001. Su mayor debilidad, un excesivo centralismo y formalismo que está creando una nueva y moderna burocracia (en el sentido peyorativo del término). La forma de rescatar lo mejor del sistema y la potencia de disponer de incentivos económicos al buen desempeño: no buscar fiscalizar y reemplazar a los gerentes públicos con funcionarios externos sino contratar buenos gerentes, proveerles de herramientas (incluyendo incentivos económicos) y evaluarlos sabia e implacablemente.” (Jefe de Servicio)

“Trabajé 6 años en PriceWaterhouse Coopers, sin metodología PMG, no obstante la eficiencia y eficacia de mis auditorias, como así también, los impactos de las recomendaciones eran bastante mas relevantes que las que me permite el cumplimiento del PMG.” (Auditoria)

“Me parece que exigirle a un servicio informes de miles de páginas que nadie va a leer y que a ningún chileno le interesan no tiene otro nombre que burocracia. Pueden realizar millones de encuestas de percepción, pero el hecho objetivo es que la gestión pública no ha mejorado en estos diez años por el PMG. Existen medidas mucho más eficaces para mejorar gestión, por ejemplo, elegir a los profesionales, técnicos y administrativos por concurso público, realizar auditorias externas de los procesos de negocio de los servicios, etc...” (Encargado Ministerial)

“..sería de gran utilidad contar con un compilado de buenas y malas prácticas y los indicadores de gestión (resultado, proceso y producto) asociados a las mismas. Eso permitiría usar menos tiempo en programar y en gestionar impactos.” (Higiene y Seguridad)

“Establecer metas sobre resultados financieros por aplicación de trabajos en equipo. Establecer indicadores de gestión sobre avances de ejecución presupuestaria.” (Financiero Contable)

"A mi juicio para que el impacto de este PMG en particular, sea mayor en las Instituciones, y con mejores logros para los ciudadanos, debería cumplirse dos condiciones de carácter obligatorio en las Instituciones adscritas a este programa: 1. Un grado de independencias en la estructura organizacional (la dependencia en distintas áreas provoca barreras). 2. Un presupuesto independiente dentro del presupuesto Institucional." (Gobierno Electrónico)

“.. considero que se deben definir un numero menor de indicadores por cada PMG de manera de evitar tener que destinar demasiado tiempo a demostrar sus cumplimientos. Relacionar el tema de los PMG con la política de modernización del estado y no solo con gestión y remuneraciones.” (Jefe de Servicio).

“Es necesario hacer notar que existen sistemas que no responden a la lógica de un modelo de gestión del Estado (Género y Gestión Territorial), por lo que no deberían ser parte de los sistemas. Así también, el sistema de Auditoría Interna no se justifica dentro de los sistemas ya que el CAIGG no permite que las unidades de auditoría realicen las labores del sistema.” (Encargado Ministerial)

“Independiente de los objetivos que tiene definido cada sistema del PMG, creo que nuestra institución igual hubiera avanzado en estos aspectos. Ya que son los mínimos para que una organización pueda tener los soportes necesarios para funcionar de manera óptima. Solo el PMG de género no era una tema para nuestra institución y es difícil que nos obliguen a realizar acciones en torno a esto dada las características institucionales y si no existen políticas públicas claras respecto a este tema.” (Encargado Ministerial)

“El PMG será una buena herramienta metodológica para la gestión en la medida que ésta no sea modificada todos los años, ya que lamentablemente no se puede madurar la implementación del instrumento si cada año se producen cambios.” (Gob Electrónico)

“... En el tema del PMG, la intención es buena, pero lamentablemente es demasiado estructurado, dándole mucha importancia a entregar enormes informes escritos que quedan en la nada al año siguiente. La DIPRES entrega a mediados de año un documento técnico con los sistemas y sus etapas, al comienzo del año entrega requisitos técnicos de los sistemas, luego a mediados de año cada organismo entrega sus guías para trabajar. Entonces se trabaja solo desde junio a diciembre de acuerdo a tres enormes instructivos, (documento técnico, requisitos técnicos y guías metodológicas) y han pasado diez años y aún cuesta mucho entender cada requisito técnico de cada sistema. En los servicios pequeños, el PMG se transforma en una tortura, con el único propósito de cumplir para no perder el incentivo. El PMG de gobierno electrónico (y todos) necesitan un cambio. El proceso es extenuante, ya que en el año no se alcanza a asimilar lo instruido el año anterior(estamos hablando que se trabajan realmente 6 meses) y al año siguiente nuevas exigencias, cuando ni siquiera se alcanzado a comprender lo del año anterior.” (Gobierno Electrónico)

“Como cambio cultural, creo que los PMG han servido, pero a 7 años de su instauración, seguir en la lógica de una camisa de fuerza y de certificación, cuando todavía hay temas de gestionar personas pendientes y mejorar el desempeño global de las organización, personalmente me genera incongruencias. Ejemplo de lo anterior (en otra área), es que más que concursabilidad en el sector público, debería haber un sistema centralizado de currículum que permitiera filtrar y contactar a los considerados buenos candidatos dándoles la oportunidad de mejorar y asumir nuevos desafíos (de hecho todo el personal del sector público debe actualizar su currículum anualmente, pudiendo sumarse a ello el sector privado). Ahora, si le sumamos que a nivel profesional la generalidad es que los sueldos no permiten capacitarse en forma independiente (a menos que sean personas sin compromisos) evidentemente se empiezan a generar rezagos y costos elevados. Chile dice que apoya la empleabilidad, pero en la realidad hay problemas. He pretendido ser lo más realista y crítico posible, con objeto de que se evalúe realmente la continuidad y/o mejora de los PMG.” (Capacitación)

“ El programa PMG , en mis 6 años que llevo a cargo del sistema Planificación y Control de Gestión, está muy vinculado a cuestiones presupuestarias, cumplimiento de indicadores de desempeño, y lograr el incremento en la remuneración anual por la asignación que la ley otorga si cumple el rango porcentual. No debiera ser así. Ejemplo: considerar otros aspectos

más cualitativos como la percepción del funcionario sobre si agrega valor a la organización, si se siente bien en su puesto de trabajo, consultarle su opinión sobre cómo la institución puede mejorar su contribución con sus clientes directos. etc. NOTA: esto no se logra con el informe sindical o de la asociación de funcionarios. 2. Faltan elementos vinculantes entre los compromisos políticos (MINECON y SEGPRES) por cumplimiento de metas del sistema de Programación Gubernamental, y las del PMG, que van por carriles separados. 3. Es un sistema muy impositivo, al interior de la institución, más no con los superiores que debieran responder por el no cumplimiento o dar cuenta directa de los resultados anualmente ante una instancia de control directivo (hechos por los Ministros del ramo), y el por qué de los cambios de rumbo de una institución en sus planes estratégicos o alineamientos estratégicos, cuando a veces estos no obedecen a lo que tienen que realizar según los PMG. 4. La institución queda muy a merced de las contrapartes técnicas que validan las etapas, en que la personalidad del funcionario prevalece muchas veces por sobre la acción objetiva que debe brindar a la institución supervisada; y las instancias de apelación son el Comité de Ministros donde la participación del directivo de la organización pesa muy poco. SUGERENCIA: que las contrapartes técnicas preparen, contribuyan, apoyen, durante el año, a la institución para su validación por organismos externos; y defensa del propio directivo del Servicio quien defiende la no validación. (Planificación)

“Debiera haber un estímulo especial a las instituciones que desarrollen o implementen acciones innovativas que impliquen una mejora en los distintos ámbitos de su gestión institucional.” (Territorial)

“En mi opinión, los sistemas del PMG ya realizaron el aporte suficiente y necesario en el esquema actual. Ahora se debe crecer en otros sentidos. Por ejemplo: ya que uno de los instrumentos más reconocidos dentro del sistema es el H (indicadores presupuestarios o de desempeño) este formulario debiera contener un árbol de indicadores más amplio y que den cuenta del PMG en su conjunto (indicadores de RRHH, presupuestarios, atención al cliente..., etc.), y que los servicios de la "red de expertos" fueran asesores para que aquel indicador su área se cumpliera. Esta simple idea representa al menos dos ganancias: 1. Simplificación de la batería de instrumentos teóricos y metodológicos utilizados, (pues en la práctica se trabaja con 11 modelos distintos), y con la propuesta quedaría sólo 1, el de la DIPRES 2. Cambio, de forma y fondo, en el relacionamiento y asociativismo, coordinación y vinculación de las instituciones de la red de expertos con los servicios que implementan PMGs. 3. Los dos anteriores sumados al proceso de implementación de ISO, generan un espacio para seguir avanzando.” (Territorial)

2. Necesidad de fortalecer los recursos institucionales dedicados al fortalecimiento del PMG y mayor apoyo de DIPRES

“Creo que ya son demasiado los sistemas implementados para los PMG, y casi no nos que tiempo para nuestras propias labores encomendadas. Además falta demasiados recursos para tener un entorno laboral, y agradables puestos de trabajo para los funcionarios públicos.” (Higiene Seguridad)

“En Santiago existe una red de expertos, siento que cada vez que hemos solicitado algo, no han resuelto los temas, en mi opinión no han sido un verdadero aporte.” (Territorial)

“La teoría que sustenta el PMG es buena, pero la implementación en la realidad de las instituciones públicas es muy compleja sobretodo cuando a nivel directivo no se le brinda el

apoyo como mejoramiento de la gestión, sino solo como incentivo remuneracional. Además el apoyo de la DIPRES ha sido solo técnico y no se han hecho cargo de las limitaciones organizacionales, por el contrario se han limitado a exigir cumplimiento, desconociendo el escaso apoyo institucional.” (Encargado Ministerial)

“La DIPRES del Ministerio de Hacienda proporcionó una buena asesoría técnica a los Encargados de los PMG de los Servicios y a los Encargados de los Sistemas de Planificación y Control de Gestión desde el año 2004 al 2005. Sin embargo, durante el año 2006 y 2007, no ha proporcionado la asesoría técnica adecuada para cumplir los PMG y ha adoptado una actitud de organismo fiscalizador intransigente, para evaluar las causas externa justificadas que afectan el cumplimiento de las metas.” (Encargado Ministerial)

3. Cumplimiento formal que no da lugar a cambios en la gestión o cambios en la conducta de los funcionarios / el PMG aun no forma parte de la cultura de trabajo

“Confío en que llegará un tiempo en que los Programas de Mejoramiento de la Gestión serán el resultado de la actividad cotidiana de la institución. No obstante, desde su creación a la fecha se han constituido en un fin en sí mismos (objetivo) que ha que lograr "a como de lugar" mas que en un medio, un instrumento que ayude a hacer mejor las cosas, como debiera ser.” (Auditoria)

“Sigo pensando que el PMG es un medio y no un fin, existe alto grado de presión para cumplir los PMG por parte de la autoridad, pero no somos dotados de recursos humanos y materiales para poder realizar el trabajo de la mejor forma, así también, el proceso lo encuentro inhumano, no existe retroalimentación durante todo el periodo entre los encargados del PMG Financiero-Contables y los organismos que validan este PMG, no existe apoyo, sólo al final del periodo se sabe en que ha fallado, sin tener la posibilidad de tomar medidas correctivas durante el periodo.” (Financiero Contable)

“La verdad es que considero que la implementación de las diversas acciones vinculadas al PMG, primordialmente han contribuido a la normalización de los procesos y procedimientos del Sistema de Calificaciones y al compromiso de los actores involucrados. Sin embargo, este compromiso se relaciona con el cumplimiento de los aspectos formales y no con los objetivos asociados a un sistema de evaluación del desempeño (fortalecimiento del diálogo, insumo para otros subsistemas de administración de personal, generación de compromisos de trabajo etc) ya que ello involucra un cambio de la cultura organizacional, que sólo se puede visualizar a mediano o largo plazo.” (Evaluación de Desempeño)

“En mi opinión el PMG, es un programa al cual todas las instituciones no le han sacado el mayor provecho solo se preocupan de aprobarlos para tener a todos los funcionarios que reciben el beneficio monetario contentos, pero no se dan cuenta que no ha ayudado a generar distintas estructuras y mejorar la Gestión interna.” (Auditoria)

“... En mi opinión los PMG se han transformado en el tiempo en Programas de desincentivo a la Gestión (solo se trata de cumplir requisitos y tareas, de gestion, nada).” (Evaluación de Desempeño)

“Tal vez parezca un poco negativa en algunos aspectos, pero creo que, el PMG es un buen instrumento como idea, no obstante, los funcionarios públicos, solo lo realizamos con el objeto de ver incrementada nuestras remuneraciones, esto significa, que pierde el fondo de lo

que realmente pretende un programa de mejoramiento para la gestión. Es más, creo que la rigidez de los formatos y estándares definidos, para cada sistema, son los que han generado que en definitiva los funcionarios trabajen para el PMG y descuiden de hacer cosas importantes para sus servicios. Tal vez los estándares de calidad y los medios de verificación no son los mas apropiados. Solo cito un caso, el PMG de auditoria, al CAIGG le interesa más si los informes están de acuerdo al formato que ellos indican, más que si el fondo proporcionó valor a la gestión de la Institución. Bueno, y otras tantas cosas más.” (Financiero Contable)

4. Proceso burocrático

“... Un porcentaje absurdamente alto del tiempo de los pocos profesionales del servicio se dedica a llenar formularios sobre cumplimiento de programas y metas que en muchos casos son irrelevantes o, pero aún, han tenido que ser "inventadas" para cumplirlas y que el personal no se perjudique económicamente.” (Jefe de Servicio)

“Se exigen demasiados detalles en los informes finales y duplicidad de información.” (Higiene y Seguridad)

“El PMG se presenta demasiado estructurado, con muchos informes a presentar y se pierde el sentido del mejoramiento. Las jefaturas no creen en el PMG nombran un encargado y el tiene la responsabilidad de cumplir. Se sigue trabajando en base a la ejecución presupuestaria, recursos entregados versus recursos gastados, el resto no importa. Además en el sector público los primeros meses del año son perdidos, se trabaja solo desde junio a diciembre y seis meses es muy poco para toda la exigencia. Los pmg se cumplen solo porque hay un incentivo económico y los responsables deben hacer grandes esfuerzos para desarrollar informes.... El PMG debería ser mas dinámico, y no pedir tantos informes, además que los organismo validadores solo les preocupa aumentar cada año nuevas etapas sin siquiera ver en los servicios realmente cada sistema esta bien posicionado o no. En el inicio se decía que cada sistema tenia cuatro etapa, diagnostico, plan, implementación y evaluación. Ahora hay sistemas que tienen hasta ocho etapas, y se le ha perdido el sentido. Es como si todas las instituciones cada una quiera destacarse por su importancia y no morir (el sistema). Cada organismo validador crece y crece cada año con exigencias, pero falta mas orientación a los servicios para de verdad se entiendan bien los requisitos técnicos de cada sistema. Por favor, vean los requisitos técnicos, 163 paginas, y vean las guias metodologicas, 150 paginas aproximadamente. Manuales extensos dificiles de comprender para ir ejecutando los sistemas cada año.” (Encargado Ministerial)

“Excesivo tiempo para la elaboración de extensos informes, que no tienen una estructura simple ni para quien informa ni para quienes revisan. Sistema de evaluación centrado en la forma y no en el fondo, o más bien en el resultado.” (Gobierno Electrónico)

5. Escaso conocimiento e involucramiento de los funcionarios

“Lograr que los directivos del servicio se involucren mas en los PMG y no lo dejen solamente a los encargados de los sistemas.” (Encargado Ministerial)

“Falta capacitar, explicar y obligar a los jefes de Servicio a involucrarse con estos temas. Generalmente todos los temas de PMG son derivados a otras área o secciones del Servicio.

debiera hacerse una prueba de conocimiento a los Jefes de Servicio para saber que tanto conocen el tema”. (Higiene Seguridad)

“Debe haber más compromiso de la autoridad del servicio. Mayor capacitación a nivel regional y nacional. En general, los funcionarios de mi institución no logran comprender conceptos de territorialidad y complementariedad. La relación con los encargados del PMG a nivel de la Subdere es más bien lejana y no va muy acompañada al proceso. Para lograr la validación del PMG territorial el equipo nacional tuvo que pedir ayuda al Dpto. de Planificación de la institución, quien lleva los procesos estratégicos, Porque al final el encargado lleva el proceso en forma personal, es decir se transforma en algo individual y no institucional.” (Territorial)

“El desarrollo de los PMG deben permitir u obligar que todos los funcionarios tengan participación en el, y no se concentre su desarrollo solo en algunos funcionarios, y al final todos obtienen el beneficio pero la participación no es equitativa.” (Auditoria)

“No puede ser que el desarrollo de los PMG se transforme en una tarea adicional a las tradicionalmente establecidas y tampoco que las autoridades superiores estén tan poco comprometidas con el tema. Falta sensibilizarlos e integrar los diversos temas de PMG dentro de las funciones del servicio.” (Higiene y Seguridad)

“Sólo a modo de sugerencia, en cada PMG es el responsable el que se lleva la carga de trabajo, no existiendo en algunos casos, ningún apoyo de otros funcionarios, ni compromiso de ellos, aún sabiendo que genera retribuciones económicas.” (Gobierno Electrónico).

6. Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en el proceso de gestión del PMG y promover intercambio de experiencias

“Para el perfeccionamiento del sistema se requiere un mayor diálogo e interacción entre el servicio y quienes offician de supervisores o analistas de los respectivos sistemas para que haya una mejor comprensión y eficiencia en la ejecución de las funciones que comprometen los programas de mejoramiento de la gestión...” (Jefe de Servicio)

“El tema de ausencia de retroalimentación está presente en forma permanente. La Dipres no retroalimenta a los servicios; podría ser gratificante que ellos presentaran un informe público, anual, sobre los resultados del PMG del año anterior, de los problemas, de los avances, de los desafíos, etc. Podría convocar a todos los Servicios a un taller anual para intercambiar ideas, experiencias, enfoques, recibir sugerencias, etc. Con esto ganarían los PMG (prestigio, conocimiento, impacto...), el Estado como impulsor de la modernización, los funcionarios públicos participando en el proceso de gestión desde su origen innovador y moderno, la participación ciudadana (conociendo en qué se gasta la plata el Estado), entre otros beneficios.” (Auditoria)

“... En la medida que se conozcan las realidades de los distintos servicios del estado y se trabaje con cada uno de ellos, recibiendo sus sugerencias y NO IMPONIENDO MODELOS que muchas veces significan doble esfuerzo, estaremos dando importantes avances en la mejora de la gestión del Estado.” (Compras y Contrataciones)

“Criticar la labor que ha desarrollado la DIPRES y el CAIGG, que desarrolla su labor apartada de la realidad de los servicios, y en que sólo exige de los mandos medios para abajo,

sin exigir los mismo a los jefes de servicios, ya que en muchos casos éstos no se comprometen con el PMG porque no les afecta su incumplimiento. NO hay autocritica en la DIPRES y en el CAIGG.” (Auditoria)

“Seria importante, reuniones periódicas de todos los encargados de PMG, para compatir de experiencia y aclarar dudas surgidas de las etapas requeridos por el PRIME.” (Gobierno Electrónico)

“Falta una mayor coordinación entre los servicios que se encuentran desarrollando proyectos similares que pueden ser reproducidos en diferentes servicios publicos.” (Gobierno Electrónico)

“La red de expertos debería compartir la experiencia entre los distintos servicios, a atrves de foros o reuniones grupales (Evaluación de Desempeño)

“Que uno pueda compartir las experiencias con otros servicio que están en el mismo tema.” (Higiene y Seguridad)

“ ... así como nos solicitan año a año responder encuestas realizadas, se nos considere en informar los resultados de estas.” (Encargado Ministerial)

“Solicito que se nos entregue información relacionada con la encuesta en el sentido que año año hemos contestado encuesta si saber resultado o acciones producto de los resultados obtenido.” (Compras y Contrataciones)

7. Ausencia de estrategia global de capacitación y difusión

“Diseñar un proceso de inducción vía el cual a los involucrados les quedara clarísimo que es un aporte a la gestión de calidad.” (Encargado Ministerial)

“Estimo necesario que, al menos, a comienzo de cada año, las autoridades de los Servicios de cada Sector sean informados y capacitados en el PMG e implicarlos en los resultados que se espera de su implementación, así como de las responsabilidades que se asumen. Con una sola persona a cargo de cada sistema, este Programa es muy vulnerable. Finalmente termina siendo más un desafío individual y a lo más del Depto. a cargo que un compromiso institucional. Es preciso disponer de mayor respaldo desde la DIPRES para obtener los resultados esperados.” (Planificación)

“Falta de comunicación de la estrategia de Modernización del Estado y sus etapas
Es importante señalar que si bien los PMG han contribuido a la Modernización del Estado, éstos se han focalizado mayoritariamente en áreas de apoyo, por lo que se hace necesario que los mismos profundicen en aquellas áreas de provisión de servicios (producción), que permitirá fortalecer a aquellas instituciones, que como este Servicio, su misión se logra principalmente en estas áreas.” (Jefe de Servicio)

“En términos generales los PMG no son conocidos en detalle al interior de las instituciones y mucho menos por la ciudadanía. Hace algunos años propuse y lo vuelvo a hacer que exista un PMG de "comunicación corporativa", que comunique al interior de las instituciones los alcances del mejoramiento de la gestión publica y muy especialmente a los ciudadanos, en forma integral lo que se conoce es en forma parcelada. Hace falta promover una visión

integral de la modernización de la gestión pública y sus logros, ello contribuiría a mostrar logros políticos y realzaría la dignidad de los funcionarios públicos.” (Atención a Clientes)

“Es necesario que el programa se vincule más con los objetivos estratégicos del propio servicio. ... “ (Encargado Ministerial)

“Dar a conocer esta iniciativa a la ciudadanía y las ventajas, el esfuerzo y preocupación que ello significa.” (Evaluación de Desempeño)

8. Proceso poco flexible

“... La rigidez del marco conceptual en que se desarrolla cada sistema atenta contra el funcionamiento eficiente del servicio y por ello se requiere una mayor flexibilización de los requisitos técnicos de cada sistema.” (Jefe de Servicio)

“Sería conveniente introducir algunos elementos de flexibilidad y crear algunos sistemas que guarden relación directa con el giro principal de la institución.” (Jefe de Servicio)

“El PMG es demasiado uniforme y rígido, sin permitir adecuarse a la realidad de cada institución.” (Higiene y Seguridad)

“El Programa Marco del PMG, esta diseñado para servicios de gran envergadura y no dan cuenta de las especificidades, características y recursos (humanos y financieros) de servicios más pequeños.” (Gobierno Electrónico)

“El PMG es muy uniforme, poco flexible y no considera las particularidad de cada servicio. Por lo mismo, en algunos casos en lugar de mejorar la gestión ha incorporado trabas y burocracias.” (Evaluación de Desempeño)

“También otro problema serio, es que se mete en el mismo saco, a Instituciones muy grandes como Ministerios, con grandes presupuesto y equipos informáticos, v/s Instituciones más pequeñas de carácter Regional, que cuentan con presupuestos reducidos y escaso RRHH. Especialmente a la hora de medir cumplimientos de normativas, desarrollo de Proyectos, etc.” (Gobierno Electrónico)

9. Problemas relativos al diseño del incentivo salarial

“Sin duda considero que el PMG ha servido para el mejorar la gestión de las instituciones públicas. No obstante siento que los funcionarios lo miran solo desde la perspectiva remuneracional, toda vez, que a nivel de Estado no se ha trabajado ni actualizado el modelo remuneratorio de la Escala Unica de Sueldos, que asegure el factor "higienico" de remuneraciones acordes al desempeño. Creo que la lógica del PMG mirada desde arriba hacia abajo es potente y buena, pero viceversa no, y en la medida que el mejoramiento de la gestión esté ligada a componentes de compensación en donde solo algunos se comprometen y otros trabajan solo por el dinero o por cumplir, la gestión no mejorara al ritmos acelerados.” (Capacitación)

“Estudiar la posibilidad de desvincular el PMG del incentivo una vez se certifiquen los sistema por norma ISO, incorporando el porcentaje de incentivo a la remuneración. se

requiere mayor apoyo de DIPRES con recursos financieros para el desarrollo de los sistemas y la incorporación de tecnología. establecer como requisito para las instituciones la generación de equipos a cargo de cada uno de los sistemas evitando con ello que la responsabilidad y el esfuerzo recaiga en una sola persona y la gestión se vea enriquecida por varias miradas y conocimientos. considerar la opinión de las instituciones sobre los requisitos técnicos establecidos para cada sistema.” (Planificación)

“El incremento remuneracional no se condice con el aumento en las horas de trabajo que deben disponer los funcionarios adicionales a sus tareas habituales para elaborar particularmente los informes.” (Planificación)

”El PMG como concepto de mejora, me parece acertado, importante y necesario para enfrentar los desafíos del desarrollo como país. Sin embargo, en su implementación se cometió el error de vincularlo a un incentivo monetario, perdiendo de vista el objetivo del Programa; cual es mejorar la gestión, y no ganar más o menos dinero. Por otro lado, con el PMG, una vez mas se evalúa el desempeño de los funcionarios o jefaturas encargadas de sistemas, y no se avalúa a las autoridades respecto del resultado de su servicio y la toma de decisiones frente al PMG. Al ser personal de confianza, que entra y sale de la organización, no tiene vínculos monetarios con el resultado, por tanto, no hay preocupación en un buen desarrollo del Programa.” (Auditoria)

“Solo se ve como un mecanismo ligado a remuneración mas a mejora de la gestión. El PMG es un buen instrumento para mejorar la gestión pero se debe hacer conciencia de que este es un trabajo de todos los funcionarios, el problema está en que para la mayoría de los funcionarios es un incentivo remuneracional.” (Planificación)

Anexo C.3 Resultados de los Grupos Focales

Los grupos focales estuvieron dirigidos a verificar hipótesis relacionadas con la heterogeneidad de la puesta en marcha del PMG, según las características de los servicios y el rol de los participantes en el Programa. Dada la focalización en hipótesis, los participantes en los grupos focales mostraron una tendencia a resaltar los elementos negativos y a restarle importancia a los aspectos positivos, los cuales fueron generalmente considerados como obvios y adquiridos.

Se realizaron 5 grupos focales separados, tres de ellos en una primera ronda con profesionales de redes de expertos, con encargados de sistemas del PMG en servicios concentrados y con encargados de sistemas del PMG en servicios desconcentrados; dos en una segunda ronda (con funcionarios no relacionados directamente con el PMG y con jefes de servicios cubiertos por PMG). El número de participantes varió entre 6 y 15 por grupo focal.

A. Primera Ronda de Grupos Focales:

MATRIZ DE LA EVALUACIÓN CON ENTRADAS DE NOTAS SUMARIAS DE LOS GRUPOS FOCALES

CATEGORIA HIPOTESIS	HIPOTESIS	GF1. Profesionales de Redes de Expertos	GF2. Encargados del PMG/Sistemas en servicios concentrados ¹	GF3. Encargados del PMG/Sistemas en servicios desconcentrados ²
1. Nivel de Integración Institucional	<p>H.1.1. El PMG como programa ha permitido <u>posicionar temas considerados BÁSICOS</u> en un programa de MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, al igual que parece haber permitido impulsar prioridades de POLITICA de gobierno posicionándolas dentro de la agenda de las entidades públicas prestadoras de servicios. De esta manera el instrumento propende por una integración vertical, al menos parcial, de decisiones del ejecutivo que se esperan afecten a todo el aparato burocrático de los servicios públicos.</p> <p>i. El programa permitió la agrupación organizada, bajo una sola sombrilla compuesta por 5 áreas de gestión que</p>	<p>Los participantes del GF1 expresaron tener un buen entendimiento de los objetivos del PMB dentro de sus sistemas, pero dijeron no tener un punto de vista claro acerca de la pertinencia, aplicabilidad y objetivos de las nuevas etapas del PMA. Algunos participantes manifestaron que el PMA no significaría un salto cualitativo a nivel de gestión en los servicios y que podría haber mejores alternativas. Un participante sugirió que en el sistema de Evaluación de Desempeño la aplicación de la norma ISO podría ser una buena estrategia para dar continuidad a la vinculación de la evaluación de los funcionarios con los componentes estratégicos del servicio.</p> <p>Por lo menos uno de los participantes sugirió que para algunos sistemas los requisitos técnicos (etapas) del PMB no son</p>	<p>El GF2 sugirió que el PMA aporta y agrega valor respecto al marco básico, especialmente porque involucra un mayor número de funcionarios y un nivel de involucramiento e impacto mucho mayor en la cultura de los sistemas. Además, según ellos el PMB ya no logra tener un impacto marginal sobre la gestión de los servicios porque ya ha sido cumplido por gran parte de ellos, por tanto el PMA podría hacer que el PMG continúe aportando al mejoramiento de la gestión.</p> <p>Los participantes del GF2 dijeron que si el PMG se elimina, realmente los sistemas básicos ya están instalados y su continuidad dependerá en gran parte de liderazgo y del estilo de la dirección y del tipo de servicio.</p>	

¹ Concentrados corresponden a servicios vinculados al Gobierno Central directamente, cuya oficina principal típicamente está en Santiago.

² Desconcentrados corresponden a servicios vinculados a Gobiernos Regionales (Gobernaciones, Municipios e Intendencias).

	<p>tienen 11 sistemas, de diferentes iniciativas de modernización que se encontraban dispersas en diferentes estancias y niveles del poder ejecutivo.</p> <p>ii. Mediante la identificación de los 11 sistemas se estableció una unidad conceptual sobre los sistemas y procesos administrativos básicos que toda entidad prestadora de servicios debería poseer. Tratándose de una política general éstos sistemas son comunes y básicos, es decir representan una estandarización que deja por fuera lo específico de cada sistema.</p> <p>iii. En su fase más reciente el programa ha servido para impulsar POLITICAS de gobierno tales como la política de GÉNERO y la referida a la DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.</p>	<p>directamente compatibles con los de la norma ISO, de tal forma que algunas actividades que se realizan en el primero podrían dejar de hacerse al implementar el PMA.</p> <p>La mayoría de los participantes del GF1 expresaron que el PMG ha permitido regularizar e instalar ciertas prácticas y procesos operativos importantes en los servicios, más no ha tenido un impacto claro en la calidad de la gestión. También consideran que se logró posicionar y acelerar temas en las agendas de los servicios como el Gobierno Electrónico y Género, que hubiesen sido muy difíciles de instalar sin la implementación del PMG.</p>		
	<p>H.1.2. El PMG como programa de mejoramiento de la gestión de los servicios públicos, cuenta con un <u>nivel de integración bajo tanto a nivel vertical como a nivel horizontal</u>. Esto limita de manera significativa su real impacto en el MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y CALIDAD DE LAS DECISIONES DE LA GERENCIA PÚBLICA A NIVEL DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.</p> <p>i. Las etapas, metas por etapas y los medios de verificación de cada uno de los sistemas, son definidos por la red de expertos y la DIPRES con base a una visión fundamentalmente presupuestal y sin una participación importante de</p>	<p>De acuerdo a los participantes del GF1 su relación con la DIPRES en términos de comunicación e intercambio de información es buena. Especialmente existe un dialogo permanente durante el periodo de aprobación de los requisitos técnicos. También tienen contacto de asesoría directa con los servicios en el periodo de formulación y validación. Todas las Redes de Expertos envían el diseño de los requisitos técnicos con sugerencias a la DIPRES y ésta a su vez pide retroalimentación, pero en general la DIPRES no permite demasiado debate y acepta o rechaza la solicitud o sugerencia unilateralmente. Esto depende del sistema, por ejemplo para Género siempre se han recibido y aceptado los cambios. Así, el GF1 parece no tener claridad en que cambios y por que finalmente se incorporan. El GF1 sugirió que aunque la DIPRES recibe y acepta cambios en los requisitos técnicos, es</p>	<p>Los participantes expresaron que no han recibido suficiente ayuda por parte de la Red de Expertos, ya que no hay una cantidad suficiente de los mismos y las asesorías técnicas dependen de la relación del encargado del PMG/sistema en el servicio y del analista de dicha Red que le ha sido asignado. Además sugirieron que hace falta tiempo, herramientas técnicas y sesiones de trabajo para definir y validar los requisitos técnicos.</p> <p>Algunos participantes expresaron el nombre de la Red de Expertos no es adecuado porque en realidad no son tan “expertos”, sino que debería llamarse analista o contraparte. Se dijo además que no conocen suficientemente el servicio y por tanto limitan la innovación y la creatividad. La relación de los participantes con las redes está más centrada en trámites y procesos formales y de cumplimiento de tiempos, pero no en la calidad de los mismos</p>	<p>El GF3 expresó que hace falta coordinación entre la DIPRES y las Gobernaciones para considerar las limitaciones que los servicios desconcentrados presentan. No hay coordinación interinstitucional entre los diversos gobiernos regionales para compartir y atacar los problemas de implementación y adaptación del PMG en estos servicios. El principal problema es el divorcio entre el diseño del PMG y la realidad de los gobiernos regionales.</p> <p>Los participantes dijeron también que hace falta coordinación entre los PMGs de las Gobernaciones y los Gobiernos Regionales sus políticas y necesidades.</p> <p>El GF3 dijo que la Red de Expertos no es realmente de gran soporte y perciben a la DIPRES muy ausente del proceso de implementación del PMG en estos</p>

	<p>los servicios o alguna otra instancia. El diseño, dirección del PMG esta realmente autodeterminado para y por la DIPRES.</p> <p>ii. Los mecanismos de integración vertical explícitos como el comité TRIMINISTERIAL, los subsecretarios y los Ministros a los cuales pertenecen los servicios, no tiene un rol activo ni determinante en la definición de las etapas y objetivos de gestión, hacen funciones de tramite formal y solo tiene un efecto marginal y puntual en la fase de aprobación del incentivo y en los tramites de apelación.</p> <p>iii. La red de expertos que podría ser una forma de mecanismo de integración horizontal, solo se reúne esporádicamente, no existen indicadores de desempeño cruzado entre sistemas. La red de expertos trabaja como grupos de expertos especializados por área sin claros vasos comunicantes. La compartimentalización prima claramente sobre la integración.</p>	<p>muy poco flexible al aceptar cambios recomendados por las Redes de Expertos a nivel de los objetivos de los sistemas. Específicamente, en algunos casos la Red de Expertos ha recomendado que le PMG llegue hasta el usuario final pero la DIPRES se ha resistido a incorporarlo.</p> <p>Es del la Red de Expertos de quien surgen los cambios, principalmente modificaciones a los requisitos técnicos, propuestos a la DIPRES. El GF1 considera que es adecuado que sean ellos quienes tengan la iniciativa de proponer cambios, al ser quienes conocen a profundidad los temas relacionados con los sistemas. Además, con base en su conocimiento buscan capturar las necesidades cambiantes de los servicios, sin embargo solamente en una proporción menor los servicios entran a participar, por ejemplo en el caso del sistema de Evaluación de Desempeño los servicios proponen más directamente.</p> <p>Los participantes del GF1 afirmaron que no hay ninguna coordinación horizontal entre Redes de Expertos, pudiendo existir duplicaciones de funciones y falta de indicadores transversales. Subrayaron que esto podría mejorar si se creara un mecanismo de coordinación para tratar temas transversales a todos los sistemas o ministerios.</p> <p>Generalmente el Comité Triministerial, del cual no es parte la Red de Expertos, es quien toma las decisiones políticas. Por tanto, las presiones sobre la Red de Expertos que un servicio puede ejercer si no hay acuerdo en el cumplimiento del PMG no prosperan o no tienen un impacto relevante en la toma de decisiones del gobierno.</p>	<p>ni de las asesorías. Se sugirió que la Red de Expertos también está limitada por el mismo diseño del PMG. Incluso algunos afirmaron que el rol de las Redes de Expertos no es fundamental pero si tienen una cierta cuota de poder que genera un desgaste al sistema y discusiones poco útiles entre los servicios y las redes.</p> <p>Se sugirió que hay un desfase en los tiempos de entrega de los requisitos técnicos que los servicios deben cumplir y el comienzo de PMG de cada año. Esto en algunos casos genera cambios en las reglas de juego en la mitad del año del PMG.</p> <p>Un participante del GF2 dijo que falta coherencia entre los analistas del control presupuestal de la DIPRES y los indicadores y analistas utilizados en el sistema de Planificación y Control de la Gestión del PMG de la misma DIPRES.</p> <p>Por otra parte, se tiene la percepción que la DIPRES no hace procesamiento de las sugerencias de la Red de Expertos y no evalúa el trabajo de ellos. Además, se dijo que estas redes no tienen los recursos suficientes para prestar las asesorías.</p>	<p>servicios, el contacto presencial es mínimo. Para el GF3 las respuestas de la DIPRES y de la Red de Expertos son muy variables dependiendo del sistema, son muy pocos los funcionarios que apoyan a los servicios y su colaboración es muy puntual. Así también consideran que las capacitaciones que hace la Red de Expertos a los encargados del PMG/sistema son muy malas tanto en calidad como en cantidad y contenido.</p> <p>Algunos participantes expresaron que la Red de Expertos tiene algunos miembros que no tiene el conocimiento suficiente del gobierno regional ni de las características de los servicios asociados a ellos. Esto representa un problema de gravedad ya que son ellos quienes definen los medios de verificación y verifican el cumplimiento del PMG. Adicionalmente la Red de Expertos no es receptiva a cambios o adecuación del PMG a las necesidades de los gobiernos regionales.</p> <p>Para hacer compatible el PMG con las particularidades y necesidades de los servicios desconcentrados, el GF3 sugirió que se podría ajustar y cambiar algunos requisitos técnicos, o se podría hacer agrupaciones por tipo de servicio, crear algún tipo de comunicación entre encargados del PMG/sistemas para tratar temas relacionados con el análisis del PMG a nivel regional, o también crear alianzas con municipalidades u otras instituciones que les ayuden a cerrar la brecha tecnológica que presentan.</p>
--	---	---	---	---

CATEGORIA HIPOTESIS	HIPOTESIS	GF1. Profesionales de Redes de Expertos	GF2. Encargados del PMG/Sistemas en servicios concentrados ³	GF3. Encargados del PMG/Sistemas en servicios desconcentrados ⁴
<p align="center">2. Uso y Calidad de la Información</p>	<p>H.2.1. En términos de uso de la información, el mayor aporte del PMG está en la DIPRES, en cuanto que le permite a ésta incorporar información de seguimiento y cumplimiento de las metas para el ejercicio PRESUPUESTAL, así como información que se captura al elaborar el BGI.</p> <p>i. El sistema de control de gestión del gobierno central, usa los indicadores del PMG para hacer el seguimiento y control del ciclo presupuestal es decir: formulación, aprobación, ejecución y evaluación.</p> <p>ii. Es un sistema pensado desde su concepción como una herramienta de control, monitoreo y ejercicio presupuestal cuyo usuario final es la DIPRES y el Ministerio de Hacienda, es pues una herramienta del poder ejecutivo. En este contexto sus aportes a nivel de integración no están enfocados a evaluación de resultados y calidad de los servicios para los usuarios finales.</p>	<p>El GF1 destacó que los servicios con contacto amplio con usuarios finales usualmente se preocupan más por definición y cumplimiento del PMG.</p> <p>En general el GF1 considera que la información generada por el PMG no permite medir directamente el impacto sobre los usuarios finales. Este impacto depende fuertemente del tipo de servicio y del tipo de sistema que se evalúe pero aún no hay un mecanismo para medirlo. El GF1 tienen la percepción que si el servicio o el sistema está directamente relacionado con el usuario final, las prácticas realizadas bajo el PMG tiene un impacto positivo sobre ellos y sobre los servicios que le son entregados, de lo contrario el impacto es indirecto y más difícil de medir. Según el GF1 parecería que cuando el sistema o el servicio no está directamente relacionado con el usuario final, los procesos realizados en los sistemas del PMG por lo menos permitirían al usuario tener mejores medios de verificación y seguimiento de las funciones de los servicios, le darían tranquilidad de la realización de prácticas operativas mejor realizadas, posiblemente permitirían la producción de mejores servicios y en algunos casos la instalación de prácticas de gasto más eficientes.</p> <p>Por otra parte, se dijo que todas las Redes de Expertos envían el diseño de los requisitos técnicos con sugerencias a la DIPRES y ésta a su vez pide</p>	<p>El GF2 considera que el PMG no tiene ningún impacto sobre el usuario final, ni los servicios se preocupan por esto por que las etapas del PMG nunca lo contemplan como un requisito. Un participante dijo que cuando se implemento el PMG algunos sistemas ya estaban avanzados en su servicio y siguen más avanzados de lo que el PMG requiere. Para algunos, como Capacitación, Evaluación del Desempeño o Auditoria, se dijo que el PMG ha tenido un impacto sobre el usuario-cliente interno, pero no está conectado con las áreas estratégicas que atienden a los usuarios finales. También se dijo que no hay mediciones del impacto del PMG sobre el usuario final. Algunos sistemas, como Planificación, no están en contacto directo con el usuario final, por tanto no tienen conocimiento si estos han sido beneficiados o no. En cuanto al sistema de Gestión Territorial se expresó que no ha tenido ningún impacto sobre el usuario final, así también para el sistema de Género en el cual se expresó que no hay claridad en lo que se busca y que sus objetivos no están correctamente basados sobre diagnósticos rigurosos ni exigentes.</p> <p>El GF2 subrayó además que el impacto del PMG sobre el usuario final depende del sistema, pero se debe partir del hecho que los clientes son principalmente internos. Realmente los sistemas no fueron pensados ni diseñados en términos de usuarios externos, en el contexto del</p>	<p>El GF3 expresó que el uso de la información generada por el PMG en los servicios es puramente formal, no tiene un impacto real en las decisiones de gestión.</p> <p>El GF3 expresó que el PMG no ha tenido un impacto significativo sobre el usuario final, algún tipo de impacto pudo haberse dado a través de las OIRs.</p>

³ Concentrados corresponden a servicios vinculados al Gobierno Central directamente, cuya oficina principal típicamente está en Santiago.

⁴ Desconcentrados corresponden a servicios vinculados a Gobiernos Regionales (Gobernaciones, Municipios e Intendencias).

		retroalimentación, pero en general la DIPRES no permite demasiado debate y acepta o rechaza la solicitud o sugerencia unilateralmente, aunque se mencionó también que esto depende del sistema. El GF1 sugirió que aunque la DIPRES recibe y acepta cambios en los requisitos técnicos, es muy poco flexible al aceptar cambios recomendados por las Redes de Expertos a nivel de los objetivos de los sistemas. En algunos casos la Red de Expertos ha recomendado que le PMG llegue hasta el usuario final pero la DIPRES se ha resistido a incorporarlo.	PMG los servicios trabajan para la DIPRES y las Redes de Expertos pero no para el servicio y sus necesidades. Cuando un servicio define un objetivo diferente a los establecidos en el PMG, la DIPRES lo bloquea limitando el impacto real del PMG sobre el usuario externo.	
	<p>H.2.2. El uso de la información generada por el PMG por parte de la ALTA gerencia de los servicios públicos (directores y funcionarios de alto rango) es muy baja y depende de factores exógenos al servicio. Como consecuencia directa de esta baja apropiación del PMG, el instrumento tiene solo efectos marginales sobre la calidad de las decisiones gerenciales de los servicios y se convierte en una estructura burocrática formal.</p> <p>i. El nivel jerárquico de las estructuras del PMG es percibido como bajo y en tal medida poco relevante en la determinación de las decisiones estratégicas de los servicios por parte de la alta gerencia de los servicios públicos. En general se cumple mas como un tramite formal para obtener el incentivo.</p> <p>ii. La información capturada por la DIPRES a través de los sistemas provistos por el PMG no permite en sentido estricto evaluar el cambio en la calidad de la gestión pública y menos en el impacto de los servicios sobre los usuarios; es dicha medida no permite tampoco evaluar los directores de los servicios.</p> <p>iii. La apropiación y uso de la información provista por el PMG en los directores de servicios esta más vinculada a dos factores ambos exógenos mas que al diseño del programa:</p> <p>a. El estilo gerencial y</p>	<p>La comunicación del GF1 con los servicios es buena y tienen un contacto de asesoría directo, por supuesto en los periodos de diseño y validación del PMG. Sin embargo la comunicación en la mayoría de los casos se limita a los encargados del PMG/sistemas en el servicio y no evoluciona hacia los jefes u otras instancias.</p> <p>El GF1 subrayó que solamente una proporción menor de los servicios, y para algunos sistemas, participan activamente en proponer cambios a los requisitos técnicos de acuerdo a sus necesidades cambiantes. La Red de Expertos propone los cambios intentando, con base en su experiencia y conocimiento, incorporar las necesidades de los servicios y apoyar las decisiones estratégicas cambiantes de los mismos.</p> <p>Por otra parte, los participantes dijeron que la asistencia técnica que prestan a los servicios depende en gran parte del estilo del encargado del PMG o del jefe del mismo, es entonces una asistencia de tipo casuística.</p> <p>También se subrayó que cambios en los servicios, en los encargados del PMG dentro de los mismos o en el jefe generan mayor demanda de asistencia técnica</p>	<p>El GF2 sugirió que el PMG ha servido para estandarizar y posicionar temas y buenas prácticas, pero no hay una medición concreta del mejoramiento de la gestión en los servicios. Para ellos tal vez el impacto sobre la calidad de los productos tendrá lugar en un plazo de algunos años ya que los servicios están más controlados, organizados y son sujetos a más evaluaciones.</p> <p>Además se subrayó que aunque en el inicio el PMG permitió incorporar prácticas en las instituciones públicas, en este momento que ya se han logrado incorporar, los servicios están trabajando solamente para recibir el incentivo, es decir, que el efecto marginal del PMG sobre la gestión puede haberse terminado. Algunos sistemas son una excepción, por ejemplo en Capacitación se dijo que el PMG puede tener un impacto marginal positivo porque se ha trabajado en alinear la capacitación con las necesidades de cada servicio.</p> <p>Algunos participantes del GF2 expresaron que ante la desaparición del efecto marginal del PMB sobre la gestión, el PMA realmente aporta y agrega valor respecto, especialmente porque involucra un mayor número de funcionarios y un</p>	<p>Para los participantes del GF3 el PMG sirve como una carta de navegación y como un instrumento de planeación, pero faltan recursos y capacidad para poder garantizar su efectividad y eficiencia. Además expresaron que hay muchos temas y metas impuestos de manera central que no tiene una clara relación con la realidad de las provincias. Es decir, el PMG no captura las necesidades, características y problemas de las regiones y puede ser incluso no realista o no factible. Se cree también que el PMB fue diseñado pensando en grandes servicios nacionales centralizados, por tanto los servicios pequeños y regionales tienen que asumirlo y adaptarlo con las dificultades que esto implica.</p> <p>El mayor aporte del PMG ha sido permitir organizar los procesos que se llevan a cabo en los servicios, pero faltan recursos a nivel de los gobiernos regionales. En el caso de Auditoría por ejemplo, ha permitido la organización y sistematización de los procesos. El GF3 expresó que hace falta coordinación entre la DIPRES y las Gobernaciones para considerar las limitaciones de recursos tanto presupuestales como</p>

	<p>compromiso del director del servicio respectivo.</p> <p>b. Características propias del servicio entre las que se destacan: Tamaño, tipo de bien, tipo de usuario, etc</p> <p>iv. El instrumento es muy rígido, poco dinámico, lo que lo hace, en la medida en que los servicios se sofistican, un instrumento poco útil desde el punto de vista de decisiones estratégicas que por definición son cambiantes y requieren una rápida adaptación a cambios en el medio ambiente político y social.</p>	<p>hasta que se logre el empalme. Los servicios pequeños y regionales tienen estructuras directivas más inestables y cambiantes, carecen de recursos técnicos, presupuestales y humanos de tal manera que solicitan asistencias técnicas con frecuencia. Por su parte, los servicios con contacto amplio con usuarios requieren más soporte y usualmente se preocupan más por definición y cumplimiento del PMG. Por otra parte, se sugirió que los servicios solicitan comúnmente asistencia técnica por las características particulares del servicio que no permiten enfocar con facilidad el desarrollo algún sistema. También se mencionó que algunos tipos de asistencia técnica son demandados por que son mandatos ministeriales o presidenciales, como por ejemplo en el caso de transparencia de la información utilizada para el control y transparencia en las páginas WEB.</p> <p>El GF1 considera que no tienen los recursos suficientes para dar asistencia técnica de calidad a los servicios. En promedio por cada analista hay 40 o 50 servicios, luego es imposible profundizar y el trabajo termina concentrándose en una revisión operativa y pobre de informes, sin un impacto claro ni significativo en la información disponible para la toma de decisiones de gestión en los servicios. Adicionalmente, el GF1 puntualizó que no hay tiempo suficiente para encontrar resultados/conclusiones del proceso, para ver impacto en la gestión de los cambios realizados en el servicio.</p> <p>El GF1 subrayó que no es su función ni están capacitados para verificar la calidad de la información que utilizan para la validación de requisitos técnicos. Por tanto, es necesario una modificación a</p>	<p>nivel de involucramiento e impacto mucho mayor en la cultura de los sistemas.</p> <p>Algunos participantes expresaron que el programa es simplemente un instrumento que ha permitido aplicar algunos sistemas con éxito. Sin embargo, el mismo es un poco rígido y carece de una flexibilidad que permita integrar la diversidad de los servicios, limitando así su campo de acción y las prácticas de mejoramiento al no permitir capturar especificidades. El PMG limita la autonomía de las instituciones. En resumen, el PMG se hace para cumplir pero realmente no impacta la gestión del servicio, su diseño impide flexibilidad y no captura la particularidad de los sistemas.</p> <p>Algunos participantes del GF2 sugirieron que el mayor impacto del PMG es fundamentalmente permitir ordenar y sistematizar procesos básicos, pero el impacto sobre la gestión y sobre el usuario final es muy débil. Adicionalmente, los indicadores no miden calidad ni impacto, es decir, no se mide eficiencia. Así también, se sugirió que el gran tema que limita de manera significativa el impacto del PMG, es el no involucramiento de los directores de los servicios pues en varios casos son cargos políticos.</p> <p>Los participantes del GF2 afirmaron que definitivamente los niveles directivos de los servicios no se involucran en el PMG, es un tema que está solamente bajo el encargado del PMG/sistema en el servicio. Mencionaron además que las excepciones dependen en gran medida del estilo personal de la dirección y del liderazgo de las personas encargadas del PMG/sistemas en los servicios.</p> <p>Sugieren que mientras el rol del director</p>	<p>físicos y humanos que los servicios desconcentrados presentan.</p> <p>El impacto del PMG depende del uso que se haga de la información, esta última puede ser simplemente operativa y relacionada con procedimientos sin impacto real sobre la gestión. Además, el impacto también depende en gran medida del compromiso del director del servicio, la mayoría no tienen conocimiento sobre el PMG, tampoco tienen claridad en la diferencia entre éste y el convenio de desempeño. Aunque se cree que el compromiso del jefe del servicio es importante, se mencionó que no hay el suficiente conocimiento ni capital humano en la Gobernación para lograr que el PMG funcione bien.</p> <p>Los participantes expresaron que el cumplimiento del PMG es un tema de un grupo pequeño de funcionarios, no del servicio como tal ni de la Gobernación. Aunque también se cree que el rol del Gobernador a nivel de liderazgo es importante para el éxito del PMG.</p> <p>El GF3 expresó que el uso de la información generada por el PMG en los servicios es puramente formal, no tiene un impacto real en las decisiones de gestión. Se requeriría de un mecanismo tal como un “instituto profesional del PMG” para que se pueda implementar y utilizar la información del PMG en los gobiernos regionales, porque no hay los recursos humanos ni presupuestales ni la comprensión necesaria por parte de los directores o gobernadores. Algunos sistemas del área de Atención a Usuarios, como OIRS por ejemplo,</p>
--	---	---	--	---

		<p>éste proceso de tal forma que se cuente con un mecanismo adicional enfocado en verificar la calidad de la información (como una auditoria externa). La información que se obtiene está concentrada en la validación de las etapas del PMG en cada servicio, que no tiene relación directa ni permite medir el impacto en la calidad de los servicios sobre los usuarios.</p> <p>Los participantes estuvieron de acuerdo en que el PMG ha logrado instalar y estandarizar prácticas transparentes y procesos operativos importantes en los servicios en cada sistema. Sin embargo, la mayoría de ellos dijo que esto no representó una mejora en la gestión ni se generó la información suficiente que permita tomar decisiones más adecuadas al interior del servicio. En los casos de Chile Compras y Auditoria se expreso que el PMG ha logrado mejorar algunas prácticas, lo cual ha aportado significativamente a la gestión y tomar decisiones más acordes con sus necesidades.</p> <p>En general el GF1 considera que impacto del PMG sobre el usuario final depende fuertemente del tipo de servicio y del tipo de sistema que se evalúe pero aún no hay un mecanismo para medirlo.</p>	<p>no incorpore ni formal ni legalmente responsabilidades sobre el PMG, no ven probable que los directores se involucren en e tema ya que ellos tienen otras prioridades, con temporalidad de corto plazo, con intereses políticos y no cuentan con el tiempo suficiente. Piensas que quizás el PMA – ISO sea la manera de avanzar en el impacto del PMG y en involucrar a la alta dirección.</p> <p>Fuera de los encargados del PMG/sistemas en los servicios, no es realmente necesario un nivel de compromiso alto de los demás funcionarios para ejecutar, aplicar y cumplir el PMG.</p> <p>Los participantes sugirieron que hay evidencia de cambios realizados con base en información generada por el PMG pero solamente se han limitado al ámbito de los sistemas, no ha evolucionado hacia los temas de fondo o estratégicos de los sistemas ni de los servicios. Para el caso del sistema de Planificación y Control de la Gestión, un participante sugirió que la información que ellos entregan realmente no le sirve a la dirección.</p> <p>Los participantes del GF2 dijeron que si el PMG se elimina, realmente los sistemas básicos ya están instalados y su continuidad dependerá en gran parte de liderazgo y del estilo de la dirección y del tipo de servicio. Creen que los más grandes, tecnificados y avanzados seguramente funcionarían bien aún sin PMG, pero en los servicios pequeños, débiles y no bien preparados a nivel técnico podría haber un retroceso.</p>	<p>pueden ser capturados por los gobernadores porque produce crédito de tipo político. Sistemas como el de Planificación y Control de Gestión es realmente poco apropiado y poco utilizado por los gobiernos regionales porque la gestión política y la estabilidad del gobernador no dependen de ello sino de la gestión del orden público.</p>
--	--	---	---	--

CATEGORIA HIPOTESIS	HIPOTESIS	GF1. Profesionales de Redes de Expertos	GF2. Encargados del PMG/Sistemas en servicios concentrados ⁵	GF3. Encargados del PMG/Sistemas en servicios desconcentrados ⁶
<p>3. Incentivos y Conflictos de Interés</p>	<p>H.3.1. El diseño del incentivo económico colectivo, con niveles de éxito promedio generalizados, parece haber perdido su efecto de instrumento útil para el manejo efectivo de los conflictos de agencia. Por el contrario, parecería haber generado un comportamiento perverso, en el cual los agentes han desarrollado una “tecnología formal” dirigida a obtener el incentivo, sin que necesariamente se logre el efecto final de mejorar la gestión, calidad e impacto de la administración pública. En este sentido el incentivo parece haber perdido efectividad para crear motivación adicional y discriminar entre la “buena” y “mala” gestión.</p> <p>i. El efecto marginal del incentivo para inducir nuevos comportamientos deseables en calidad de gestión parece haberse agotado, dado los niveles generalizados de éxito. En la práctica este es un ingreso permanente que tiende a parecerse a un “derecho adquirido” cuasi-automático. Podríamos estar en la fase final del ciclo de vida del instrumento.</p> <p>ii. Es posible que el medio (el incentivo económico) se haya convertido en el fin y que para los servicios el PMG sea solo un procedimiento formal y operativo para obtener un 5% adicional de remuneración sin conexión directa de la calidad de su labor.</p> <p>iii. Cuando existen desacuerdos los procesos de auditoria y apelaciones son tramites puramente administrativos de verificación, que terminan en un porcentaje muy alto confirmando la decisión inicial.</p> <p>iv. La determinación autónoma de los factores de ponderación no guarda conexión clara con los objetivos estratégicos y la mejora de la calidad del</p>	<p>Si no hay acuerdo entre la Red de Expertos y los servicios en el cumplimiento del PMG, los jefes de los servicios ejercen alguna forma de presión sobre la Red de Expertos pero no es de tipo política. Generalmente el Comité Triministerial, del cual no es parte la Red de Expertos, es quien toma las decisiones políticas.</p> <p>La Red de Expertos hace un análisis de la sistematización y verifica los resultados de cumplimiento del PMG para aprobar los requisitos técnicos. Pero realmente no tienen tiempo para hacer un análisis del contenido de los requisitos técnicos en cada servicio y menos del impacto en la gestión y en las decisiones del servicio. El GF1 subrayó que no tiene mecanismos claros, ni el personal ni el tiempo suficiente para verificar la validez ni la calidad de la información utilizada para el proceso de validación de requisitos técnicos; consideran que es necesario el diseño e implementación de un mecanismo adicional para este fin (como una auditoria externa), enfocado fundamentalmente en la calidad de la información, ya que esta no es la función de la Red de Expertos.</p>	<p>El GF2 dijo que aunque en el inicio el PMG permitió incorporar prácticas en las instituciones públicas, en este momento que ya se han logrado incorporar, los servicios están trabajando solamente para recibir el incentivo, es decir, que el efecto marginal del PMG sobre la gestión puede haberse terminado. Parece que conseguir el incentivo económico se ha convertido en el objetivo principal.</p> <p>Los participantes del GF2 afirmaron que definitivamente los niveles directivos de los servicios no se involucran en el PMG, es un tema que está solamente bajo el encargado del PMG/sistema en el servicio. El GF2 expresó que para los trabajadores (funcionarios) de los servicios, el PMG no tiene nada que ver con la gestión sino simplemente como un mecanismo formal para mejorar su ingreso. Realmente, es bajo el nivel compromiso de los trabajadores necesario para cumplir el PMG, fundamentalmente les interesa la remuneración. Los funcionarios de los servicios también tienen otros incentivos monetarios, como el incentivo colectivo.</p> <p>No son necesarios muchos funcionarios para lograr el cumplimiento de las metas del PMG, lo directivos no se involucran en lo que sucede alrededor del cumplimiento del programa. El PMG no está estructurado de manera tal que sean necesario incluir un número importante de funcionarios para cumplir las metas.</p> <p>El bajo nivel de involucramiento de los funcionarios en el PMG también depende</p>	<p>Par el GF3 el impacto del PMG sobre la gestión depende en gran medida del compromiso del director del servicio, la mayoría no tienen conocimiento sobre el PMG, tampoco tienen claridad en la diferencia entre éste y el convenio de desempeño. Expresaron que en la mayoría de los casos es simplemente el incentivo salarial y la entrega de informes lo que es relevante del PMG, este se percibe solamente como algo que hay que cumplir.</p> <p>Aunque el GF3 sugirió que el trabajo en equipo es importante, el cumplimiento del PMG depende de un grupo pequeño de funcionarios. El compromiso de los mismos es incentivado por el bono salarial, esto se ha convertido en el objetivo primordial del PMG más no el mejoramiento de la gestión, este es un tema secundario. Muchos funcionarios no entienden las sinergias que hay entre los sistemas de los servicios que podrían ser útiles para mejorar la gestión. Como el compromiso de los funcionarios se da simplemente por el bono salarial, los funcionarios tienen presente el PMG solamente en julio y en diciembre, este programa se cumple pragmáticamente para obtener el dinero aunque se pretenda verlo y empujarlo en los servicios como un instrumento de mejoramiento de la gestión. Este objetivo es muy difícil en este tipo de servicios dadas sus características particulares a nivel de recursos y de ingresos de las personas vinculadas a los gobiernos regionales.</p>

⁵ Concentrados corresponden a servicios vinculados al Gobierno Central directamente, cuya oficina principal típicamente está en Santiago.

⁶ Desconcentrados corresponden a servicios vinculados a Gobiernos Regionales (Gobernaciones, Municipios e Intendencias).

	servicio a los usuarios finales.		de que muchos sean contratados por honorarios y no son funcionarios públicos.	<p>La participación activa de los funcionarios en el cumplimiento del PMG está limitada por los problemas y la carencia de capital humano calificado, el nivel económico y de formación es realmente muy bajo. En los gobiernos regionales no hay los recursos humanos ni la capacitación suficiente para que la gente pueda participar e involucrarse.</p> <p>El GF3 sugirió que definitivamente se requieren más funcionarios de planta, no contratados por honorarios, porque el PMG requiere de un mínimo de competencias. El problema surge en que el PMG está divorciado de la realidad de los gobiernos regionales.</p> <p>La gestión política y la estabilidad del gobernador no dependen del PMG sino de la gestión del orden público, así entonces el PMG no es una prioridad para ellos.</p>
--	----------------------------------	--	---	---

B. Segunda Ronda de Grupos Focales:

Grupo Focal N° 1 – Funcionarios no relacionados directamente con el PMG

Respuestas a Pregunta N° 1 - ¿conocen como funciona el PMG?

- El PMG es un programa relacionado con los indicadores de desempeño
- El PMG esta focalizado sobre los Indicadores de Desempeño. Es un programa muy rígido, que solo considera el cumplimiento de los indicadores de desempeño. No considera factores del contexto que impactan sobre el Servicio. Los indicadores del PMG solo miden cantidad no calidad. Existen instituciones de la Red de Expertos que ponen que sus metas deben ser cumplidas por los Servicios, como por ejemplo Enfoque de Género y Gestión Territorial Integrada. Además de los Indicadores de Desempeño, los funcionarios conocen las metas del plan de capacitación.
- Desconoce en absoluto como funciona el PMG
- El PMG solo debería generar Indicadores de Desempeño adecuados para la gestión. Al ser tan amplio, perdió su naturaleza. Se realiza un control de tipo punitivo sobre el cumplimiento de los Indicadores de Desempeño. Los funcionarios en contrato por honorarios no reciben el incentivo del PMG. La logica de la DIPRES se replica en las áreas de los Servicios responsables de la planificación. Solo importa la cantidad y no la calidad.
- El PMG no mejora la calidad de los productos del servicio. Es posible “engañar” al PMG, cumplir los objetivos solo de manera formal y cobrar el incentivo. No se evalúan los productos centrales.
- Solo se cumple el PMG de manera formal. En algunos sistemas, GTI y Enfoque de Género, las metas son solo formales. La implementación de la certificación bajo normas ISO no es buena idea. Existen mejoras sistemas para mejorar la gestión, como por ejemplo Sistema de Calidad y Excelencia impulsado por Chile Calidad.
- No se participa en la definición de las metas del PMG. Si se tiene participación en la definición de los Indicadores de Gestión.
- El PMG no impacta sobre el giro central del servicio. Fortalece sistemas de apoyo que no están relacionados con los procesos centrales.
- Los Indicadores de Desempeño están mal definidos, solo se definen en términos de cantidad, no de calidad. Muchas veces los Indicadores de Desempeño son establecidos directamente por la DIPRES.

Conclusión General de la pregunta N° 1. En general los funcionarios de áreas sustantivas no conocen el funcionamiento general del PMG. Los funcionarios que no están directamente relacionados con el PMG solo conocen los Indicadores de Desempeño. En partes esta situación es una buena señal, ya que significa que el sistema de Planificación del PMG esta en funcionamiento dentro de los Servicios. Resistencias a los sistemas de Enfoque de Género y GTI.

Respuestas a pregunta N° 2 – ¿El PMG mejora la gestión?

- El PMG no sirve para mejorar la gestión.
- El PMG no mejora los procesos centrales de producción de los Servicios. Solo mejora sistemas de apoyo. Existen compartimientos estancos entre los sistemas de apoyo y los procesos de producción que no se comunican.
- Contribuyo a mejorar la gestión, pero aún es posible mejorar el instrumento, especialmente los Indicadores de Desempeño. En ciertas ocasiones, Servicios ponen como metas Indicadores de Desempeño que dependen de otros Servicios, y esto dificulta el cumplimiento de las metas.

- El PMG es muy rígido. A fin de año genera que se incremente el ritmo del gasto para cumplir con los indicadores de ciertos sistemas, como por ejemplo capacitación.
- El PMG es solo un incentivo salarial, no sirve para mejorar la gestión.
- No existe relación entre las áreas de apoyo y las áreas productivas. Para el PMG a las áreas productivas solo se les pide información.

Respuestas a Pregunta N° 4. ¿Qué porcentaje del salario representa el incentivo del PMG? Es relevante el incentivo salarial

- El incentivo salarial es muy significativo. Implica aumentar de 12 a 14 sueldos por año.
- Si no existiera el incentivo salarial no se cumpliría el PMG. No existe una relación de premio-castigo. Se considera el incentivo del PMG como parte del salario.
- Existe un grupo reducido de funcionarios que desarrolla el PMG y el resto de los funcionarios cobra el incentivo.
- El incentivo del PMG ya es tomado como parte del salario. A los nuevos ingresantes y a las personas que postulan para puestos de Alta Dirección Pública se les informa el salario considerando el incentivo del PMG como parte del mismo.
- En las Intendencias el no cobro del PMG puede impactar sobre el ambiente laboral.

Respuestas a Pregunta N° 5. ¿Los Indicadores de Desempeño sirven para mejorar la gestión?

- Los ID no se analizan en profundidad, solo se cumplen de manera formal.
- Los ID son solo de carácter formal, no consideran la gestión.
- Los ID no son útiles para la gestión.

Respuesta a Pregunta N° 3 – ¿Es posible modificar / mejorar el PMG?

- Es posible mejorarlos, pero es necesario rediseñarlos. En el área de capacitación es necesario concurrir si o si a los cursos, aunque ya se haya concurrido anteriormente al mismo curso.
- Sirve para mejorar la gestión, pero es muy burocrático. Es necesario completar muchos reportes e informes.
- El PMG sirve cuando los Indicadores de Desempeño se relacionan con los Objetivos del Servicio. Tal vez sería bueno que el PMG lo desarrolle una entidad distinta a la DIPRES para asegurar que el presupuesto no es la variable central.
- Existen sistemas que sirven, pero otros deberían ser modificados. El PMG es un instrumento de la DIPRES y no un instrumento que sirve para mejorar la gestión.
- Es necesario dar de baja el sistema de Enfoque de Género.
- El sistema de Enfoque de Género está mal conceptualizado, no es útil para los servicios.
- El cumplimiento de algunos sistemas es solo formal, por ejemplo GTI.

Grupo Focal N° 2 – Jefes de Servicio cubiertos por PMG

Respuestas a Pregunta N° 1 - Impacto del PMG ¿el PMG mejora o no la gestión?

- El PMG sirve para formalizar el proceso de planificación, impulsa la adopción de estas actividades en los servicios. Sin embargo el sistema de planificación tiene como problema que es muy rígido. Los indicadores solicitados por la DIPRES a veces no son los indicadores que el Servicio necesita para la gestión. Por lo tanto se convierte en un instrumento muy formal al no tener relación con los productos estratégicos del Servicio. También es necesario fortalecer la relación entre los indicadores y el presupuesto.
- Con respecto a la Red de Expertos, en ocasiones se transforma en una restricción. En el caso de CORFO es difícil aplicar los sistemas de Enfoque de Genero y GTI, situación que provoca una adopción formal de los mismos.
- El impacto del PMG en la mejora de la gestión es relativo, no es un instrumento óptimo para los gobiernos regionales. Es un instrumento demasiado estructurado con sistemas forzados, como por ejemplo Enfoque de Genero, que no considera particularidades. En el nivel regional la Intendencia debe cumplir 10 sistemas y el Gobierno Regional 11 sistemas, con una dotación total de 25 funcionarios. En los Gobiernos de Interior el PMG no debería ser el programa central de mejora de la gestión.
- El PMG tiene impacto por las características propias del Servicio (Instituto Nacional de la Juventud), el cual es un servicio de reciente creación y de tamaño pequeño. En este contexto el PMG permite establecer una línea de base para mejorar la gestión. Existen sistemas que no están directamente relacionados con la gestión: Enfoque de Genero y GTI. A su vez el sistema SIAC solo se cumple de manera formal. El PMG esta mas asociado a la bonificación salarial que a la mejora en la gestión. La perdida del bono salarial afecta el clima laboral. El cumplimiento del PMG sirve para que el Servicio tenga una mejor relación con la DIPRES.
- El PMG no mejora la gestión, ya que no se focaliza sobre los procesos productivos del Servicio. Sirve para fortalecer acciones ya en marcha. Con respecto a los sistemas la situación es la siguiente.
 - Capacitación: como no se cuenta con los recursos necesario para realizar actividades de capacitación específicas para el servicio, el cumplimiento es solo formal.
 - Higiene y Ambiente Laboral: las restricciones presupuestarias no permiten mejorar el ambiente de trabajo,
 - OIRS: solo se implementan las directrices de la SEGPRES, no acciones impulsadas por el servicio.
 - Enfoque de Genero: solo se aplica en actividades de comunicación y participación. En medidas de control ambiental no es posible aplicar este enfoque.
 - Con respecto a la Red de Expertos, esta no tiene capacidad de atender todas las demandas.
- El principal problema para lograr un mayor impacto del PMG es el funcionamiento de las reglas presupuestarias, las cuales no consideran la información generada por los indicadores del PMG. En el presupuesto no se consideran las demandas de los servicios.
- El PMG presenta problemas en lograr el mejoramiento de la gestión. Presentan un resultado deficiente. Las posibles causas están relacionadas con: 1) reglas y restricciones del PMG, 2) los indicadores sirven a terceros pero no al servicio. Los indicadores de desempeño no son establecidos por las áreas centrales del Servicio; 3) solo considera sistemas de soporte.
- Para cumplir con el PMG se generaron estructuras paralelas, que tienen como objetivo lograr el cumplimiento del PMG. La Red de Expertos es muy restrictiva, no permite cambios en los sistemas.

- El PMG no tiene impacto en la mejora de la gestión, solo mejora sistemas de apoyo. También puede generar conflictos laborales cuando no se logra el incentivo. Esto provoca que se generen estructuras paralelas para asegurar su cumplimiento. Tiene como positivo el impulso de ciertas acciones, como por ejemplo OIRS.

Respuesta a la Pregunta N° 2 - ¿La información generada por el PMG es útil para la toma de decisiones?

- La información generada por el PMG no realiza ningún aporte o utilidad para la gestión.
- El único sistema importante para la toma de decisiones es Auditoría. El resto de los sistemas no genera información relevante para la toma de decisiones. El PMG solo mejora los procesos, pero no los productos, y existen ciertos sistemas que afectan la calidad de los productos que brinda el Servicio, como por ejemplo compras.
- Ciertos sistemas del PMG no generan información útil para la toma de decisiones. Por ejemplo GTI y Enfoque de Genero. Otros sistemas se cumplen porque la Ley establece que deben cumplirse, como por ejemplo Compras y Contrataciones, no porque están incluidos en el PMG.
- El PMG solo sirve para mantener en funcionamiento los sistemas generales de gestión, no para generar información para la toma de decisiones.

Respuesta a la Pregunta N° 3 – ¿Es necesario modificar las áreas o sistemas del PMG? Fortalezas y debilidades de los sistemas.

- Sería recomendable diferenciar entre distintos tipos de sistemas que conforman el PMG: 1) Back office, 2) cuestiones legales – compras y OIRS, 3) iniciativas de políticas. Cada uno de estos tipos de sistemas debería tener un funcionamiento diferente.
- El PMG en la actualidad es muy complejo, cada una de las partes de la red de expertos tiende a justificarse y hace cada vez más complejo su sistema.
- Es necesario fortalecer el rol del PMG como instrumento que sirve para establecer procesos básicos en Servicios que son muy precarios. Sin embargo ciertos sistemas tienen fuerza propia por sus normativas, como por ejemplo Higiene y Seguridad y Compras y Contrataciones, que no necesitan estar cubiertos por el PMG.
- Para el caso de Servicios muy precarios es necesario establecer un PMG específico con sistemas muy básicos y simples.
- El sistema de planificación es muy relevante y útil para el servicio. En el caso de auditoría, el cliente es “demencial”. Pide una cantidad excesiva de requisitos técnicos, y el cumplimiento se transforma en un cumplimiento solo de tipo formal. El sistema de evaluación de desempeño no sirve en la practica: todos los funcionarios tienen una clasificación positiva.
- El CAIGG tiene normas de auditoria diferentes que las firmas de auditorias. Esto impacta sobre el funcionamiento del sistema. Seria recomendable lograr una mayor compatibilización entre ambas normas.
- El PMG debería considerar las particularidades de los gobiernos regionales. Al ser un instrumento tan rígido provoca que, por ejemplo, en un mismo edificio donde funciona la Intendencia, el Gobierno Regional y el SERVIU existan tres oficinas de OIRS.

ANEXO C.4 –SINTESIS DE LOS ESTUDIOS DE CASO

AUTOR : PIERRE KOOP.

I – INTRODUCCION

La siguiente presentación permitirá verificar diversas hipótesis relacionadas con la heterogeneidad de la puesta en marcha del PMG según las características de los servicios. En todos los estudios de caso, nuestros interlocutores tienen una tendencia a resaltar los elementos negativos y a restarle importancia a los aspectos positivos, los cuales son rápidamente considerados como obvios y adquiridos.

Señalemos, a título introductorio, del mérito más importante del PMG: una **más rápida normalización de las prácticas de la administración pública chilena**. En algunos casos, esta normalización obliga a las administraciones a **tomar en cuenta nuevas preocupaciones públicas**. Por ejemplo, la importancia del “Genero” permitió que este aspecto hiciera parte de las preocupaciones de todos los servicios en el país. A veces, el PMG llega **después de procesos modernización** en los servicios, por lo que algunos consideran que el Programa se satisface solamente con formalizar, de manera imperfecta, prácticas que habían sido puestas en marcha largo tiempo atrás. Contrariamente, al tomar en cuenta la dimensión territorial, existía un atraso idéntico, pero los objetivos a alcanzar son aun más complejos, pues existe una “tensión” entre el centro y las autoridades locales en la definición del nivel óptimo de descentralización. De igual forma los problemas de las localidades, varían entre regiones. La puesta en marcha del PMG obliga a las administraciones locales a hacer una especie de **“trade off”**: por un lado, éstas consideran positiva la **normalización** de las prácticas y los procesos, pero por otro lado, se quejan de una relativa **inadaptación** del PMG a sus situaciones particulares. Asimismo, es conveniente preguntarse sobre el **nivel de descentralización óptimo del PMG**. Cuando se considera una administración “pequeña” (en tamaño), no es seguro que ésta pueda implementar el PMG en su totalidad. Es conveniente discutir el hecho de que el “tamaño” del PMG pueda ser adaptado al tamaño de la administración concerniente o que los **recursos específicos** sean entregados por el centro a las administraciones para quienes el PMG constituye un importante esfuerzo.

Estos comportamientos contrastados con la puesta en marcha de los PMG pueden ser amplificados por el **juego estratégico** de las administraciones. Los diferentes servicios pueden organizar sus prioridades según sus deseos y estar inclinados a priorizar áreas en donde se destacan. No obstante, el PMG es elaborado de una manera relativamente sofisticada para limitar el número de combinaciones posibles de ranking. En efecto, el PMG fija reglas algo estrictas de ranking y dificulta a los servicios “pervertir” el funcionamiento del sistema por medio de un comportamiento estratégico.

Una última acotación preliminar trata sobre el carácter colectivo del incentivo. Generalmente los teóricos de la administración y la gerencia son un tanto desfavorables a las incitaciones colectivas, pues pueden favorecer un comportamiento de “free rider”.

Diferentes estudios de caso nos muestran que debemos moderar este punto de vista. El hecho de que el bono de unos dependa del comportamiento de todos, produce un efecto positivo. Cada funcionario tiene interés en sentirse concernido por el comportamiento de los demás. Las eventuales luchas entre prestadores de servicios y las estrategias hostiles son contraproducentes, pues estas pueden llevar a perder el PMG. Esta dimensión positiva es aún más fuerte en servicios catalogados de tamaño pequeño.

A continuación, los diferentes estudios de caso son presentados de forma temática. Cada uno de ellos permite ilustrar una o varias hipótesis que hemos presentado en la nuestra primera parte.

II – LOS PRESTADORES DE SERVICIOS EN CONTACTO CON LOS USUARIOS - Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM)

La DIBAM es el servicio que administra las diferentes bibliotecas de Chile. Se trata de una administración que tiene como objetivo, servir al público. Esta característica es pertinente para interpretar los diferentes comportamientos de esta entidad hacia el PMG.

El porcentaje del salario que proviene del PMG es 5% del salario total bruto. Los salarios más bajos son de alrededor 220.000 pesos mientras que los más altos son de 2 millones de pesos. La diferencia es importante (10 veces mas). Esto quiere decir que la recompensa creada por el PMG será igualmente un múltiplo de 10.

Hay que reconocer que la mayoría de las personas consideran el dinero del PMG como un factor adquirido y no piensan en el hecho que esta suma puede ser retirada de sus ingresos. Asimismo, es importante tener en cuenta que la remuneración del PMG de 5% no es la única remuneración incitativa. Hay otro tipo de recompensas como la de 4% basada en los resultados y la de 10% proveniente de los fondos de modernización. Esto quiere decir que casi el 20% de la remuneración es de carácter variable y la del PMG no es más que $\frac{1}{4}$ de la parte variable de la remuneración.

El PMG complica un poco el trabajo, pues representa costos de coordinación significativos. La cultura empresarial es catalogada como buena. Las mujeres se organizan y están de acuerdo con la modernización. Los sindicatos han tenido un rol positivo. Estos realizan regularmente mesas de trabajo donde son abordados varios temas. Existen dos sindicatos, el más antiguo agrupa al 85% de los empleados, y el otro, más radical, al 15% restante. Ambos son percibidos como favorables a la modernización. La diferencia entre estas organizaciones sindicales y las empresas es que la remuneración debería ser fija. (En realidad esta remuneración es fija)

La DIBAM tiene autorización para conservar el 5% del producto de las ventas. Esta suma está destinada a mejorar el funcionamiento del servicio. En total, el presupuesto para cultura y para valorización de la cultura ha aumentado durante los diez últimos años. La restricción presupuestal no es muy significativa. Un tema un poco más complicado es el hecho de tener en algunos servicios, trabajadores que no cambian de estatus o a los cuales no se les ofrece una promoción pero que tampoco tienen riesgo de perder el puesto de trabajo: la inamovilidad de los cargos constituye un freno al dispositivo incitativo.

Los usuarios han jugado un rol importante en cuanto a la aceptación del PMG. La ley prevé implicar a los usuarios en el proceso de construcción e inserción del PMG, lo cual ha dado buenos resultados y se ha aplicado con regular éxito. Se observa que estas asociaciones de usuarios son de carácter cooperativo, generalmente compuestas por mujeres. Estas ofrecen una serie de ayudas gratuitas como tiempo de trabajo en las bibliotecas o en los museos. De igual forma juegan un papel importante en lo que concierne a la implicación de las minorías étnicas. Esta importante presencia de las mujeres en la asociaciones puede ser a causa de la baja tasa de empleo de las mujeres en Chile.

La presión política en los servicios es débil. La cultura está basada en el mérito. Los concursos para acceder a la función pública son de carácter público y la promoción está basada en la antigüedad de los empleados. La DIBAM no tiene conflictos con otros servicios y los cargos en ese campo no constituyen importantes objetivos o importantes posibilidades de promoción para alguna carrera política o administrativa. El continuo aumento de la preocupación cultural en la sociedad chilena puede hacer cambiar este tipo de pensamiento.

La descentralización constituye un punto significativo. Existen 11 PMG cada uno de ellos descentralizados. En el caso del PMG “control de gestión”, existen 16 entidades regionales. El PMG central está localizado en Santiago de Chile; está encargado de la sistematización de los procesos y del envío de los cuestionarios y los indicadores a las subdirecciones.

La reacción a la implementación del PMG ha sido más bien favorable. El Programa ha favorecido la reincorporación en la dinámica colectiva de trabajo de cierto personal que había estado marginado. Observamos que el PMG provee un marco que permite sistematizar procedimientos de organización del trabajo más eficaces. El PMG no ha producido una conmoción en la organización sino más bien un ordenamiento del conjunto de los procedimientos y una alineación de los mismos hacia mejores estándares.

III – LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TECNICOS DE PUNTA- la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC)

El caso de la DGAC ilustra una situación donde el carácter extremadamente técnico del servicio hace que el cumplimiento del PMG sea más fácil de alcanzar. El caso es particularmente emblemático, pues la DGAC está acostumbrada a cumplir normas externas, por ejemplo las normas internacionales fijadas por la IATA.

1.1. Características

La tarea de la DGAC es vigilar la seguridad del transporte aéreo en Chile y de las compañías aéreas chilenas que operan al exterior de Chile. La responsabilidad de la DGAC incluye infraestructuras y el personal que opera en las líneas aéreas en chilenas. La particularidad de este trabajo de regulación aérea es que el tráfico aumenta año tras año. Se supone en general que el riesgo de accidente es proporcional al tráfico. La probabilidad de accidente aumenta entonces cada año. Las autoridades reguladoras deben luchar “contra la corriente” para poder mantener el riesgo en un nivel bajo. El

último accidente grave que se presentó en Chile fue hace quince años. Las exigencias impuestas a las compañías aéreas y a la DGAC aumentan igualmente en lo que a la calidad concierne. Ayer el usuario de transporte aéreo en Chile no era un actor importante. En la actualidad es más sensible a los atrasos, ha adquirido el hábito de quejarse, sabe comparar los servicios prestados por las diferentes compañías, al igual que las infraestructuras chilenas con respecto a la oferta internacional. El trabajo de la DGAC consiste, en la práctica, en generalizar normas de funcionamiento, vigilar su puesta en marcha, formar al personal y vigilar el mantenimiento de las infraestructuras. La DGAC no busca una maximización de sus beneficios, solamente se preocupa por minimizar el riesgo.

La cultura empresarial es marcada por el hecho de que la DGAC es dirigida por militares. La DGAC recibió el premio de la IATA, que es considerado como el premio Nóbel de las autoridades de regulación aérea. Esta recompensa subraya el nivel de excelencia, reconocido mundialmente, de la aviación civil chilena. La DGAC está acostumbrada a ser evaluada. La IATA controla el conjunto de líneas aéreas en el mundo al igual que las infraestructuras. Sin certificación internacional de la IATA una compañía aérea o un aeropuerto no pueden ejercer su función. La renovación constante del material, la llegada frecuente de nuevos aviones, insta a la DGAC a tener una evaluación de sus funciones en tiempo real. El trabajo de la DGAC es un trabajo técnico de punta y netamente operacional. No se trata de un servicio administrativo. La cultura militar de los directores de las DGAC sugiere un funcionamiento centralizado con una organización jerárquica. La cultura militar es un tanto diferente de la cultura empresarial clásica. La DGAC no es tan sensible a los beneficios económicos o a las realidades de la competencia internacional entre las aerolíneas. Su maneras de tarifar los horarios de aterrizaje y de despegue, y mas generalmente de sus prestaciones a las compañías, no reflejan el costo pero si aspectos más antiguos, los cuales deberán ser revaluados algún día.

1.2 – Reacción al PMG

En el año 2003 y 2004 la DGAC no pudo obtener el PMG. Esto constituyó un traumatismo para la prestación del servicio. Los funcionarios se quejaron alegando que la causa estaba en la dirección del organismo por parte de los militares. La situación era aun más engorrosa, pues por su estatus los militares no podían recibir el bono del 5%. La DGAC que se preocupa sobre todo por su imagen de excelencia, estuvo profundamente impactada por su incapacidad para cumplir las normas del PMG. El contraste entre la calidad de su trabajo reconocido por las autoridades internacionales de aviación civil y la incapacidad de suscribir normas de gestión nacionales fue un proceso muy difícil de llevar. El hecho de que numerosos prestadores de servicios, entre los que se contaban varios ministerios, incluso con menor reputación, hubieran aprobado la prueba, agrandó más la humillación de la DGAC.

La reacción no se hizo esperar. En el 2005 fue puesta en marcha una reestructuración total con un nuevo director. Este cambio de liderazgo marcó lo que se llamó internamente como una “revolución”. Entonces fue creada la oficina de gestión y planificación. Esta oficina ocupa el tercer rango jerárquico en la DGAC, lo que demuestra su importancia.

La adopción del PMG por parte de la DGAC se volvió una tarea primordial. Se puede observar que para varios prestadores de servicios el PMG constituye una tarea netamente formal que los ocupa sólo los meses de Noviembre y Diciembre y es vista como un “papeleo” totalmente separado de las tareas cotidianas. Sin embargo, para la DGAC el PMG es una tarea cotidiana. Parece ser que existe armonía entre un sistema de indicadores de gestión interna y el sistema sugerido por el PMG. La imagen que tienen los dirigentes del DGAC frente al PMG es positiva. Esto último no es presentado como una tarea normal suplementaria, sino como una herramienta importante que permite obtener la información adecuada. Esta buena voluntad es de todas formas puesta a un costado cuando se trata de conocer la naturaleza de la información que proviene del PMG y que sería utilizada por los directivos.

Las críticas que se hacen al respecto del PMG son restringidas. Antes que nada la DGAC se queja de que la información requerida por parte de la DIPRES es duplicada por requerimientos complementarios de otros interlocutores. La DGAC argumenta que los requerimientos se cruzan y a veces esto hace que existan contradicciones al respecto.

Por otra parte, la DGAC dice que el nivel de apropiación del PMG es más importante a nivel central que a nivel local. Sin embargo, se debe anotar que la DGAC realizó una etapa de presentación del PMG ante el personal de todos los aeropuertos. Esta voluntad de dar a conocer los objetivos de PMG merece ser subrayada, pues parece ser destinada a un número importante de empleados. La dirección dice que si la lógica general del PMG no es necesariamente percibida por los empleados, todos saben que con el PMG también se realiza un control oculto (uso de viajeros falsos), lo cual incita al personal de las aerolíneas a prestar un buen servicio. De otro lado, la DGAC argumenta que el incentivo del bono remuneratorio constituye una buena solución pero parece ser que el bono por “grupos de trabajo” es preferido tal y como está previsto en el “convenio colectivo”. Paralelamente a esto, la DGAC considera que la fase inicial del PMG no es tan estimulante como la fase que le sigue. La simple puesta en vigor de los indicadores de gestión y el monitoreo regular de las actividades de los prestadores del servicio, se mostraban como tareas muy simples de cumplir con respecto a la vigilancia, en tiempo real, de centenares de aviones e infraestructuras. La fase siguiente y particularmente el proceso de certificación constituye, según la DGAC, un proceso más interesante. Esto permite unificar procesos a través de ejercicios certificadorios.

Los integrantes del sistema “red de expertos” se expresan de manera a veces contradictoria con respecto a la opinión de la DGAC. La red de expertos considera que los estándares internacionales no deberían requerir que las exigencias del PMG sean satisfechas. Dentro de poco el PMG va a incorporar una política energética a la cual DGAC no está sometida por las reglas internacionales. La idea de que los estándares del PMG sean alcanzados si los estándares internacionales son adquiridos es un tema de controversia en el seno de la red de expertos.

1.3. Elementos de interpretación

La relevancia política de la DGAC nos explica en primera lugar la facilidad con la cual el PMG fue adoptado. Se observa, a través del mundo, que es extraño encontrar en países democráticos entidades reguladoras de aviación civil dirigidas por militares. Existen algunas presiones para que este servicio esté en manos de civiles. Ciertamente, si la calidad del servicio otorgado bajara o si una catástrofe aérea se produjera en detrimento de la reputación de la DGAC, la presencia militar podría ser puesta en tela de juicio.

Es probable que la Fuerza Aérea tenga algunas facilidades para las operaciones (horarios de aterrizaje, uso de infraestructuras, mantenimiento) que probablemente no son facturados “full cost” o hasta ofrecidos de manera gratuita. Esta situación que conocida en muchos países, donde las fuerzas armadas se benefician de subsidios cruzados, hace que una buena administración de la DGAC sea un objetivo estratégico para las fuerzas militares. En este caso, no son los sindicatos los que ejercen presión sobre la consecución de las metas del PMG para obtener el bono del 5%. En efecto, no existe un sindicato en la DGAC sino solamente una corporación. No obstante, los militares se muestran de acuerdo con la consecución del PMG por razones estratégicas (mantener su presencia en la aviación civil) y de esta forma mantienen satisfechos a sus colegas civiles asegurándoles el 5% de recompensa.

La cultura de la DGAC constituye una segunda explicación de la facilidad con la cual el PMG fue adoptado. La esencia misma del trabajo de la DGAC consiste en cumplir las normas. Es de anotar que las normas fijadas por la IATA constituyen un desafío aún más difícil para la DGAC que los indicados por el DIPRES. En este sentido, el PMG constituye un ejercicio al cual la DGAC está acostumbrada.

Con respecto a nuestras hipótesis, la DGAC constituye un caso particular donde el usuario final (las compañías aéreas) es extremadamente fuerte y está curtido en el tema de negociaciones difíciles. La prestación de un servicio de mala calidad se traduciría en una crisis nacional (como nos lo recuerda el caso del TRANSANTIAGO). Las compañías aéreas son sensibles a la competencia y si las aerolíneas chilenas perdieran terreno en el mercado a causa de la DGAC, estas lo harían saber en las más altas esferas del Estado. De igual forma, las compañías extranjeras tienen los medios de hacer valer su punto de vista sobre si el servicio de aviación civil Chile es bueno o malo. El trabajo de la DGAC está expuesto a la crítica pública, del sector privado y de diferentes políticas. El campo de influencia de la DGAC cubre todo el territorio nacional (los aeropuertos) y se beneficia de una red de comunicación y de información excelentes. Por razones obvias, los diferentes aeropuertos están conectados a un centro de mando permanente y la transmisión de la información constituye el corazón de la actividad de la DGAC. Si bien hay un fuerte grado de descentralización, el funcionamiento de la DGAC no sufre de presiones regionales o de modos de gestión arcaicos que difieren generalmente del Centro. Posee todas las condiciones, según nuestras hipótesis de trabajo, para que el PMG sea adoptado fácilmente.

IV – LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TECNICOS (Dirección de Vialidad - MOP)

El caso de Vialidad es cercano al de la DGAC. Se trata de un servicio técnico. A diferencia de la DGAC, el servicio está menos expuesto a las presiones de normas internacionales. Mientras que la DGAC tuvo una buena respuesta después de su error inicial, Vialidad considera que el PMG no le aporta nada y considera al PMG como una obligación meramente legal y formal.

1.1. Características

EL trabajo de la administración de Vialidad es construir nuevas infraestructuras, de gestionar y mantener las infraestructuras chilenas. Esta tarea es extremadamente técnica.

La cultura de Vialidad es una cultura de ingeniero muy competente no solo en los trabajos técnicos sino también en la gestión de tipos sofisticados de contratación (concesión, producción interna, contrato PPP). El interés hacia la búsqueda de la rentabilidad de las infraestructuras es muy bajo. La decisión de construir es tomada de forma centralizada y los estudios costo-beneficio no hacen parte de la cultura de la organización. La minimización de los costos no parece ser una preocupación central. Por el contrario, se percibe una cultura de calidad enfocada hacia la minimización de riesgos inducidos por las infraestructuras.

1.2 – Reacción al PMG

La dirección de Vialidad considera que el PMG no le aporta mucho con respecto a la calidad de la gestión. Vialidad subraya que con anterioridad dispone de una administración estratégica basada en indicadores. Estos sustentan que los indicadores del PMG no son los más apropiados ni los mejor adaptados para su caso particular.

La estrategia de reacción de Vialidad hacia el PMG parte del hecho de que el Programa fue impuesto desde fuera y que no ha sido bien adaptado a su realidad. En consecuencia, Vialidad decidió de adoptar las políticas del PMG pero de manera formal. El objetivo es satisfacer las exigencias que condicionan la obtención de la recompensa. No obstante, Vialidad a mantenido al mismo tiempo, su propio sistema gerencial. (Tablero interno)

La reacción al PMG ha sido de hecho positiva. Los procedimientos sugeridos por el PMG parecen a menudo menos sofisticados que aquellos ya utilizados por los servicios. Se le reconoce al PMG el merito de sistematizar los procedimientos. Dicha sistematización se realiza forzosamente en detrimento de procedimientos más “ad hoc” que corresponden mejor con la realidad local.

Una pequeña pérdida en la “fineza” de los procedimientos ha sido un comentario recurrente por parte de nuestros interlocutores, que por otro lado reconocen que este es el precio a pagar para poder homogeneizar y progresar en el mejoramiento de la administración Chilena. De hecho, la experiencia refleja que la implementación del PMG no supone en realidad una carga suplementaria para los servicios. Es difícil saber

en que medida los servicios continuaran utilizando las herramientas de administración específicas que actualmente se solapan con las del PMG.

V – PROBLEMAS DE DESCENTRALIZACION (REGION VALPARAISO Y PROVINCIA DE QUILLOTE)

Las administraciones de la región de Valparaíso constituyen nuestro primer estudio de caso donde se pregunta si la heterogeneidad territorial es o no central. La situación observada refuerza nuestras hipótesis según las cuales, la percepción y la calidad de la puesta en marcha del PMG dependen del nivel de descentralización ejercida por la administración.

1.1. Características

Antes de 1973, Chile era una de los países mas centralizados de América Latina. Desde finales de los años setenta conoció un período de fuertes políticas descentralizadoras de forma muy rápida, contrastando con la idea de que una descentralización se debe realizar de forma gradual y precavida.

En la dirección de la región, el PMG cubre 5 áreas y 11 sistemas. La dirección agrupa 45 funcionarios, casi el mismo número de funcionarios de gobierno regional. El PMG es ejecutado al 100%.

La administración de la provincia de Quillota comprende menos de 20 funcionarios. La provincia ejecuta con éxito el PMG.

1.2. Reacciones al PMG

Debido al pequeño tamaño de esta administración, la importancia del PMG es grande. Se observa una situación donde la interdependencia entre los individuos es muy fuerte. Se sabe que en el momento en que un cierto numero funcionarios no cumplen el nivel de exigencia del PMG, toda la administración puede perder la recompensa, lo cual genera un fuerte incentivo para estar atentos los que pasa con los demás servidores. Cada servidor sabe lo que hace el otro y, dado el tamaño, es posible interferir en los otros. De vez en cuando, las administraciones regionales cuentan (en el caso de Valparaíso) con un número muy limitado de funcionarios. Esto tiene como consecuencia una fuerte presión en busca del funcionamiento eficiente. El error de un pequeño número de individuos seria suficiente para fallar en la consecución del PMG y por consiguiente privar a todos los funcionarios de la recompensa.

El ejemplo dado por el fracaso de un gobierno regional para obtener el PMG dinamizó la intendencia. El intendente adoptó una política de sensibilización del personal. El intendente ejerce una dirección muy activa respecto a los trabajadores de alto rango y aprovecha el pequeño tamaño de su equipo para ejercer una vigilancia aleatoria de cada uno de ellos.

Debido al pequeño tamaño de la administración, la recolección de la información no constituye ninguna dificultad. El riesgo de realizar doblemente las mismas funciones

por parte de varios funcionarios o que estos utilicen la disseminación de la información estratégica en una lucha de poder entre funcionarios, es bajo. La información circula fácilmente y puede ser sintetizada sin necesidad de una logística gerencial muy sofisticada. La coordinación de reuniones y las reuniones informales son suficientes para asegurar una mínima gestión. La gestión es más parecida a la de una pequeña empresa que a la de una empresa grande.

La relación con el centro de decisión constituye un elemento de importancia en la administración regional. La percepción del PMG, como una iniciativa proveniente del “centro” crea diversas tensiones entre el centro y las regiones. Una parte de las críticas hacia el PMG provienen de imperfecciones del proceso de descentralización y del PMG como tal.

1.3. Elementos de interpretación

Las reacciones ante el PMG son muy diferentes entre las personas y deben ser analizadas desde un **punto de vista jerárquico** y de la **cultura gerencial** de las personas.

La dirección adopta una cultura gerencial de tipo “**comando y control**” que se adapta al tamaño de la unidad que dirige. Esta cultura se enfatiza por un contexto en el que ejerce su misión marcado por **falta** de material (dificultad de obtener el material necesario para una buena prestación del servicio) y por el carácter **muy centralizado** de las decisiones que llegan de Santiago y que a veces se ven distantes a la realidad y las necesidades de la región. Las decisiones de inversión así como la supresión de impuestos son decididas desde el centro lo que paraliza la capacidad de adaptación a la demanda local, para la cual la dirección de la región cree poder ser más eficaz. El centro es percibido, sobre todo a través de las exigencias del PMG, como muy burocrático. Es visto como una complicación para la realización de las tareas de las autoridades locales. En lo que concierne a la forma de administración, la región considera que el problema esencial es obtener el máximo de cada uno de los funcionarios. Por ejemplo, la idea de que todos los funcionarios pueden obtener la máxima calificación y que el PMG no diga nada al respecto, pone en evidencia una incoherencia. El mayor problema es entonces un problema de mando que es ejercido por el control de las tareas de cada uno, lo que es posible gracias al tamaño del conjunto. La información no constituye un problema y las responsabilidades son distribuidas de manera fluida. La interacción entre los individuos es suficiente para hacer fluida la gestión de todo el conjunto. El PMG es en esencia percibido como una **restricción suplementaria**. El PMG es cuestionado.

Un **segundo grupo** de directivos presenta otro tipo de problema desatado por el PMG. La eficiencia de las políticas tomadas, sobre todo las políticas de inversión, puede ser medida mediante indicadores estándar obtenidos gracias a análisis costo-beneficio internacionalmente aceptados, como el “Internal Rate of Return”. Algunos consideran que el PMG focaliza mucho sus esfuerzos en la **calidad interna de la administración** y en vez de enfatizar más en la **eficacia de las políticas que se toman**. Esta tesis es particularmente defendida por los que desarrollan proyectos de infraestructura y aceptada por los que están activamente involucrados en los diferentes campos (educación, salud) donde la tradición del cálculo económico es normal. Estas críticas

nos dejan ver que el PMG es algunas veces interpretado de una forma equivocada. Teniendo como meta la mejora de la administración interna de los servicios públicos, el PMG pretende mejorar de una forma inducida, el servicio prestado.

Un **tercer grupo** de directivos es aquel que está relativamente de acuerdo con el PMG. El PMG favorece el trabajo en equipo y esto es percibido positivamente. El PMG aparece como una herramienta, que si bien, es muy formal, permite que la administración cotidiana se realice de una forma estratégica al igual que antepone procesos de recolección de información estandarizados. Sin embargo este grupo subraya la falla de que el PMG sólo tiene en cuenta a los funcionarios de planta y no a los funcionarios a “honorarios” que colaboran con la intendencia.

El **último grupo** de directivos es aquel que no se presentó en la reunión que realizamos. Se trata del “**Centro**”. Este grupo aparece como una figura desconectada de las realidades locales. De igual forma presenta una actitud de querer controlar los gobiernos locales, tildados de ser reacios a la modernización.

Las anotaciones obtenidas después de las reuniones con el personal de la intendencia deben ser complementadas por aquellas que se puedan recolectar después de habernos reunidos con las otras empresas prestadoras de servicios de Valparaíso. De esto se observa que la imagen del PMG depende esencialmente de la **naturaleza del servicio** prestado. Tres criterios interpretativos parecen mostrarse pertinentes de anotar. Primero, el carácter más o menos **técnico** del trabajo a realizar. Las tareas que exigen un nivel técnico elevado son compatibles con el PMG, pues generalmente son estandarizadas y se acompañan de un proceso de “reporting” sofisticado. Por ejemplo, la capacitación es un proceso que marcha bien y que es ampliamente alentado por el PMG. Segundo, la **particularidad** de las tareas puede influir en la percepción del PMG. Mientras más metas a cumplir sean diferentes entre las regiones, el PMG es mas percibido como un proceso demasiado formal. Por ejemplo, el programa “Higiene y Salud Publica” encaja bien con el PMG porque los censos en las regiones, que presentarían un peligro, no poseen características particulares según las regiones. El hecho de tener en cuenta el “genero” lo hace evidentemente mas sensible con respecto a los datos de las regiones. El tercer criterio es la importancia de la percepción subjetiva dentro de la tarea a realizar. En el caso del desempeño, es claro que la percepción subjetiva de las trayectorias ofrecidas a los individuos es importante, lo cual no es el caso en el campo de la “administración financiera”.

En lo que concierne a la relación entre el gobierno regional y la “Red de Expertos”, se observa igualmente que hay grandes diferencias según el servicio a prestar (infraestructura, social, económico, productivo, gobierno interior, integración internacional, gobierno territorial). Como dijimos anteriormente, algunos servicios encajan con la demandas del PMG. Generalmente la “Red de Expertos” considera que sus tareas son mas fáciles, principalmente cuando el aspecto técnico es mas importante que las especificidades locales.

A nivel de la provincia, el PMG parece tener un impacto pequeño. El aspecto negativo se debe al hecho de que una gran parte de las autoridades públicas de la provincia se centra en la coordinación de las actividades de los actores locales. El equipo del gobernador dedica gran parte de su tiempo a coordinar la acción pública con la

iniciativa del sector privado. Este trabajo de campo es un tanto **informal** y **no concuerda con el formalismo del PMG**. Se percibe entonces una preocupación al no valorizar suficientemente la acción pública local a nivel central, pues por su carácter informal esta acción no será tomada en cuenta dentro de los indicadores. Sin embargo se observan aspectos positivos del PMG. El hecho de que el número de funcionarios sea restringido refuerza la solidaridad y el compromiso colectivo. La falla de un solo agente puede ser suficiente para no lograr las metas del PMG y priva a todo el grupo de recibir la recompensa. A nivel de la provincia se observa una fuerte demanda para poder “adaptar” los PMG con el fin de reflejar, de una forma más clara, las diferencias entre regiones. Encontramos una característica con respecto a las **tensiones** entre lo “local” y lo “central”. Lo “Central” **desea normalizar** la acción local. Lo “Local” **desea adaptar** los instrumentos nacionales con el fin de tener en cuenta de una mejor forma las particularidades de la región.