



GUÍA METODOLÓGICA

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE DESEMPEÑO 2021

Versión 1, Mayo 2020
Secretaría Técnica - DIPRES



CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS (FORMULARIO A1).....	4
3. INDICADORES DE DESEMPEÑO (FORMULARIO H)	8
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19
ANEXO 1. ORIENTACIONES PARA INCORPORAR ENFOQUE DE GÉNERO EN DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	20
ANEXO N°2. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES EN LA DIMENSIÓN DE CALIDAD.	25
ANEXO N°3. EJEMPLO DE INDICADORES EN LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN Y AMBITOS DE CONTROL.....	26
ANEXO N°4 ORIENTACIONES PARA INCORPORAR GÉNERO EN INDICADORES DE DESEMPEÑO	28
ANEXO N° 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DESAGREGADOS POR REGIÓN.....	31

1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2000 la Dirección de Presupuestos inició la implementación de un proceso de Presupuesto por Resultados, incorporando diferentes instrumentos para contribuir con la información de desempeño de las instituciones públicas durante las distintas etapas del ciclo presupuestario. De esta manera, se espera lograr mayores niveles de transparencia en la gestión pública, y de forma regular y sistemática mejorar el análisis, revisión, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto público, y orientar la asignación y uso de los recursos al desempeño en la provisión de bienes y/o servicios de las instituciones públicas a la ciudadanía y mejorar la calidad del gasto. En este marco se instalan las Definiciones Estratégicas y los Indicadores de Desempeño (DIPRES, 2019a).

En la Ley de Presupuestos del Sector Público de 2020, 174 instituciones públicas formularon definiciones estratégicas y 160 servicios públicos comprometieron metas cuantitativas a través de 836 indicadores de desempeño vinculados a la provisión de bienes y/o servicios (DIPRES, 2019b).

Por su parte, en la Agenda de Modernización del Estado (Presidencia, Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia, 2019, p.11), se plantea la necesidad de avanzar hacia una mejor gestión del Estado, para lo cual se requiere el uso intensivo de indicadores de buena calidad y sencillos de obtener. Y agrega que: “el desafío es lograr que la planificación estratégica opere como un ciclo continuo e involucre a las jefaturas de manera que los objetivos definidos en los instrumentos de planificación existentes sean coherentes, reflejen las prioridades de la administración y permitan que cada jefe de servicio pueda contestar satisfactoriamente las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las 3 metas institucionales que tengo para mí gestión?; ¿Cuáles son las acciones específicas que debemos priorizar para alcanzar estas metas?, ¿Qué requiero cambiar en la institución para llevarlas a la práctica?, ¿Cómo organizaré los recursos y los equipos, y ¿Quiénes serán los líderes en estas iniciativas? (Presidencia et al., 2019, p. 57).

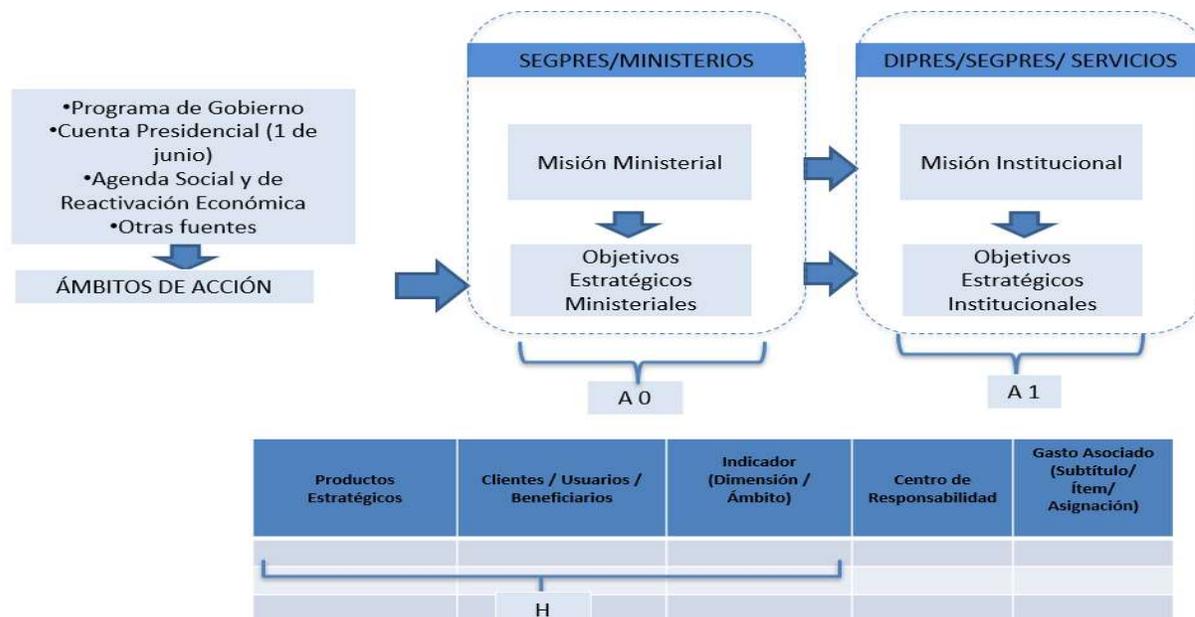
En dicho contexto, esta Guía Metodológica tiene como objetivo principal, entregar los lineamientos conceptuales que permitan a las Instituciones del Gobierno Central definir o actualizar sus definiciones estratégicas e indicadores de desempeño, asociado al proceso de formulación presupuestaria 2021.

2. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS (FORMULARIO A1)

Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica¹ o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual. El Formulario A1, corresponde a un subconjunto de las definiciones estratégicas de una Institución, que se enmarca en un proceso de formulación presupuestaria.

En este contexto, la información de las Definiciones Estratégicas se enmarca en las orientaciones gubernamentales y ministeriales, como se presenta en la Figura 1 y, corresponden a: Misión, Objetivos Estratégicos ministeriales e institucionales, Productos Estratégicos (bienes y/o servicios) y Usuarios, Beneficiarios o Clientes. Su incorporación tiene por objeto apoyar los procesos de planificación y control de las instituciones y, a partir de esto, orientar la gestión institucional hacia los resultados y contribuir a la discusión del presupuesto de cada institución.

Figura 1
Modelo Conceptual para Proceso de Definiciones Estratégicas de un Servicio



Fuente: Elaboración propia.

¹ La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y logra la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y/o servicios que proveen". Armijo, (2011)

A continuación, se incluye un glosario de términos considerados en la formulación de Definiciones Estratégicas, específicamente en el Formulario A1, que corresponde al documento que acompaña el proyecto de ley de presupuestos de cada institución del Gobierno Central:

1. Ley Orgánica o Decreto que la rige

Corresponde a las leyes o decretos que norman el funcionamiento de la institución.

2. Misión Institucional

Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite *orientar las acciones* hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos estratégicos (bienes y servicios) y los clientes/usuarios/beneficiarios a los cuales se orientan dichas acciones. En este sentido la misión debe incorporar claramente el *QUÉ* (¿qué hace el Servicio?, ¿cuál es su razón de ser?), *CÓMO* (¿cómo lo hace?), y *PARA QUIÉN* (¿para quién dirige su quehacer?).

3. Objetivos Estratégicos del Ministerio

Corresponde a lo establecido en el formulario “Definiciones Estratégicas Ministeriales 2019-2022” de cada Ministerio, acordadas con la Secretaría General de la Presidencia.

4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos en el contexto de la administración pública son la expresión de los diferentes resultados que se espera que los Ministerios y sus Servicios dependientes alcancen en el mediano plazo (o plazo mayor a un año).

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Consistentes con la misión del Servicio, ya sea por los efectos o resultados esperados al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o en sus clientes/ usuarios/ beneficiarios (mayor cobertura, calidad y/u oportunidad del servicio, entre otros).

- Especificados en resultados o impacto deseados, susceptibles de revisar y evaluar, señalando los medios para alcanzarlos.
- Factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.

5. Productos (bienes y/o servicios)

Corresponde a los bienes y servicios que la institución entrega o provee a la ciudadanía y que permiten, a través de su provisión, alcanzar su misión y objetivos estratégicos definidos.

Para identificar los productos, se sugiere considerar la definición incluida por Armijo (2011, p.35), que señala que el producto es el “principal bien o servicio que la institución proporciona a un usuario externo”. La característica principal del producto es que la entidad es responsable de su generación y provisión”.

Los productos (bienes y/o servicios) pueden corresponder a una definición agregada de servicios, prestaciones o programas que la institución ofrece como respuestas para atender a las necesidades de sus clientes/ usuarios/ beneficiarios, a través de los cuales es posible alcanzar la misión y función principal del Servicio, conocidos como productos estratégicos. No obstante, en caso de ser necesario, se pueden desagregar en dos niveles, incorporando el detalle en subproductos y en productos específicos.

Los subproductos corresponden a una categoría del producto de similar función, que permite desagregar el bien o servicio, en un segundo nivel.

Los productos específicos corresponden a una subcategoría del subproducto de similar función, que permite desagregar el subproducto, en un siguiente nivel.

Por otra parte, se requiere identificar características de los productos en especial aquellas referidas al enfoque de género.

En Anexo 1, se entrega una guía para la incorporación de enfoque de género en productos estratégicos de la institución, esto con el fin de aportar a la política pública de igualdad y equidad de género impulsada por el Estado en los distintos Gobiernos.

Por su parte, los productos estratégicos, subproductos, y/o productos específicos podrían corresponder o estar vinculados a los programas que la institución define para resolver un

determinado proceso de provisión de bienes o servicios. Con el fin de realizar una adecuada vinculación entre productos y programas, es necesario considerar los siguientes conceptos:

5.1. Programa

Es un conjunto de actividades necesarias, integradas y articuladas para proveer ciertos bienes y/o servicios (componentes), tendientes a lograr un propósito específico en una población objetivo, de modo de resolver un problema que la afecta (DIPRES, 2020).

5.2. Programa Nuevo

Es aquel que presenta un nuevo propósito (resultado esperado del programa) y que no ha recibido recursos anteriormente en la Ley de Presupuestos (DIPRES, 2020).

5.3. Oferta Programática

Se refiere al conjunto de programas o actividades, integradas y articuladas, a través de las cuales la institución provee o entrega ciertos productos (bienes y/o servicios) a la ciudadanía, las cuales son implementadas tanto por el propio servicio, como por organismos colaboradores y que forman parte de los productos estratégicos, subproductos o productos específicos de la institución.

En otro orden de cosas, los productos al corresponder a una definición agregada de los bienes y servicios que provee la institución, es posible identificar para cada uno de ellos los componentes del gasto directo requerido para su implementación.

6. Organismos Colaboradores

Corresponden a organizaciones públicas y/o privadas, co-ejecutoras, receptoras de fondos públicos, que realizan prestaciones de manera directa o participan en fases iniciales, intermedias o finales del proceso de provisión de bienes y/o servicios de la institución hacia sus usuarios y/o beneficiarios, considerados claves en el proceso.

7. Clientes, Usuarios y/o Beneficiarios

Corresponde a usuarios externos, a quienes están dirigidos los productos de la institución, es decir, corresponden a quienes reciben los bienes y servicios provistos por la institución.

3. INDICADORES DE DESEMPEÑO (FORMULARIO H)

Los indicadores de desempeño son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por cada institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

El Formulario H, corresponde a un documento que incluye un subconjunto de indicadores que cada institución selecciona de su sistema de información para la gestión y que se enmarca en el proceso de formulación presupuestaria.

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

Un indicador se define como: una expresión que establece una relación entre dos o más variables que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño.

Los indicadores deben cubrir todos los aspectos relevantes de la gestión institucional en base a las definiciones estratégicas presentadas en el Formulario A1, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

Los indicadores de desempeño deben cumplir algunos requisitos básicos, que se describen a continuación:

- **Relevantes:** Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.
- **Pertinentes:** deben referirse a los procesos relevantes y productos estratégicos de la Institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.
- **Claros:** Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y autoexplicativa.
- **Comparables:** Los indicadores que se escojan para ser medidos, deben ser comparables de un año a otro.

- **Medibles:** Los datos básicos de los indicadores deben ser sustentados en sistemas de información que puedan ser auditados. Por lo tanto, los sistemas de recolección de información, regulares o más complejos deben quedar establecidos en los Medios de Verificación al momento de definir el indicador.
- **Económico:** La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de desempeño debe ser recolectada a un costo razonable.
- **Confiable:** los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- **De carácter público:** Los indicadores que se comprometen en este formulario deben ser públicos; esto es, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la institución, así como al público usuario y al resto de la administración pública.
- **Simple y comprensivos.** Finalmente, respecto al número y calidad de los indicadores, hay que tener en cuenta que siempre debe existir un balance entre los requerimientos de simplicidad y de comprensividad.

Aspectos para la construcción de Indicadores

En el marco de los requisitos definidos para la elaboración de indicadores de desempeño y con el objeto de optimizar dicho proceso y orientar las acciones para avanzar en las mediciones, la identificación y elaboración de indicadores requiere tener en consideración y precisar los aspectos que se señalan a continuación:

1. **Temporalidad.** La identificación de los indicadores de desempeño debe considerar el momento en que los diferentes resultados deberían ocurrir, y por tanto comenzar a medirse. Este momento dependerá de la naturaleza de los objetivos de gestión que se pretende medir en los diferentes ámbitos de la gestión (Proceso/Producto/Resultado).

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

Asimismo, las mediciones pueden tener diferentes frecuencias, es decir su periodo de medición puede ser, semestral, anual, bimensual, mensual, diario, etc.

2. *Sentido de medición.* Especial cuidado se debe tener respecto del sentido de medición de cada indicador, definiendo con claridad si corresponde a mediciones de sentido *ascendente* o *descendente*, de acuerdo con los objetivos de gestión que se pretende medir. En particular, mediciones referidas a niveles de cobertura, focalización, satisfacción de usuarios, etc., corresponden a mediciones de sentido *ascendente*; mientras que mediciones referidas a tiempos de respuesta a usuarios, porcentajes de reclamos, errores o fallas en la provisión de bienes y/o servicios, etc., corresponden a mediciones de sentido *descendente*.
3. *Fuentes de información.* Una vez identificado el ámbito en el que se debe elaborar indicadores, es necesario también tener presente cual debería ser la forma de obtención de la información para efectuar las mediciones.

En muchas oportunidades la información requerida para las mediciones constituye información que, razonablemente, debe formar parte de los *procesos regulares de gestión de la institución* y por tanto obtenerse a través de instrumentos de recolección de información que formen parte de sus actividades, ya sea a nivel censal o muestral, recogidos como estadísticas, a través de formularios de postulación, encuestas, pautas de observación, etc., dependiendo del aspecto a medir. En estos casos las fuentes de obtención de información son identificables, aunque no estén disponibles, y por tanto los mecanismos de recolección de información deberían ser diseñados o rediseñados con el objeto de obtener las mediciones.

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

Finalmente, en situaciones quizás excepcionales, pudiera ocurrir que no exista una metodología que mida razonablemente los efectos de un producto, o bien ésta sea lo suficientemente costosa de manera que no sea recomendable su utilización en

comparación con el monto del producto y/o los vacíos de información que pretende llenar (los beneficios de obtenerla).

Teniendo en consideración los elementos anteriores, una propuesta de elaboración de indicadores deberá permitir disponer de indicadores factibles de medir, en momentos adecuados, y con una periodicidad que equilibre adecuadamente las necesidades de información con los recursos técnicos y financieros.

Los aspectos que deben ser considerados en la formulación de indicadores de desempeño para completar en el Formulario H, se detallan a continuación:

a) Nombre

Es una breve descripción que da cuenta del aspecto a medir. Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y autoexplicativa. Debe indicar la periodicidad de la medición.

b) Fórmula de Cálculo

Posterior a la definición del Indicador, se debe definir su fórmula que es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período (anual, semestral, etc.), considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.

c) Sentido de la Medición

Para cada indicador debe establecerse el sentido de su medición según el desempeño esperado de sus resultados, esto es, se debe señalar si la medición del indicador corresponde a valores esperados ascendentes o descendentes.

d) Nota Técnica

Corresponde a la descripción de la metodología para calcular los valores de numerador y denominador, identificación de componentes y/o exclusiones, definición de siglas señaladas en el nombre y/o fórmula de cálculo

En las notas, no corresponde incluir supuestos a considerar para establecer la meta, porque pueden restringir el alcance de la meta comprometida, así como tampoco se deben realizar descripciones del contexto en cual se circunscribe el indicador.

e) Objetivo de la Medición

Es una breve descripción del objetivo que se busca con la medición, su relación causal entre el efecto deseado, esto es la mejora planificada en la provisión del producto (bien o servicio) y el indicador definido para medirlo.

f) Dimensiones del Desempeño

Las dimensiones del desempeño de una institución que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio. Cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguna de las dimensiones señaladas. En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:

a) Eficacia. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, Servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, focalización, etc.

b) Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del Servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

En el ámbito de los Servicios Públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, respecto del nivel de recursos utilizados (tales como el gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Algunas aproximaciones a este

concepto son gasto por unidad de producto, producción respecto de la dotación de personal, etc.

Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución.

c) Economía. Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

En el marco de la misión institucional, la administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos propios.

Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, su capacidad para ejecutar adecuadamente su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos, entre otros.

d) Calidad de servicio. La calidad de servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se define como: la capacidad de la institución para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los(as) ciudadanos(as) usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) referidas al cumplimiento de requisitos de los bienes y servicios públicos. Se ha relevado como una dimensión en particular por la importancia que tiene para la ciudadanía la provisión de bienes y servicios por parte del Estado.

Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, resolución de denuncias/reclamos, calidad del bien o servicio y satisfacción de usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) a través de información de percepción de la ciudadanía, de estándares objetivos de la calidad de servicio o una combinación de ellos. Mayor detalle en Anexo N°2.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de formularios o buzones de sugerencias y reclamos.

Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en

oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios. Para efectos de los indicadores y metas comprometidos a través de este formulario, podrán incorporarse indicadores relacionados con mediciones que utilizan como fuente de información encuestas a los usuarios, siempre y cuando éstas sean efectuadas por entes externos al Servicio.

Es importante destacar que la medición del desempeño está enfocada al resultado en la entrega de productos estratégicos (bienes y/o servicios) al cliente/usuario/beneficiario. La medición del desempeño global de la institución requiere el desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores y mediciones correspondientes a cada una de las dimensiones o factores citados.

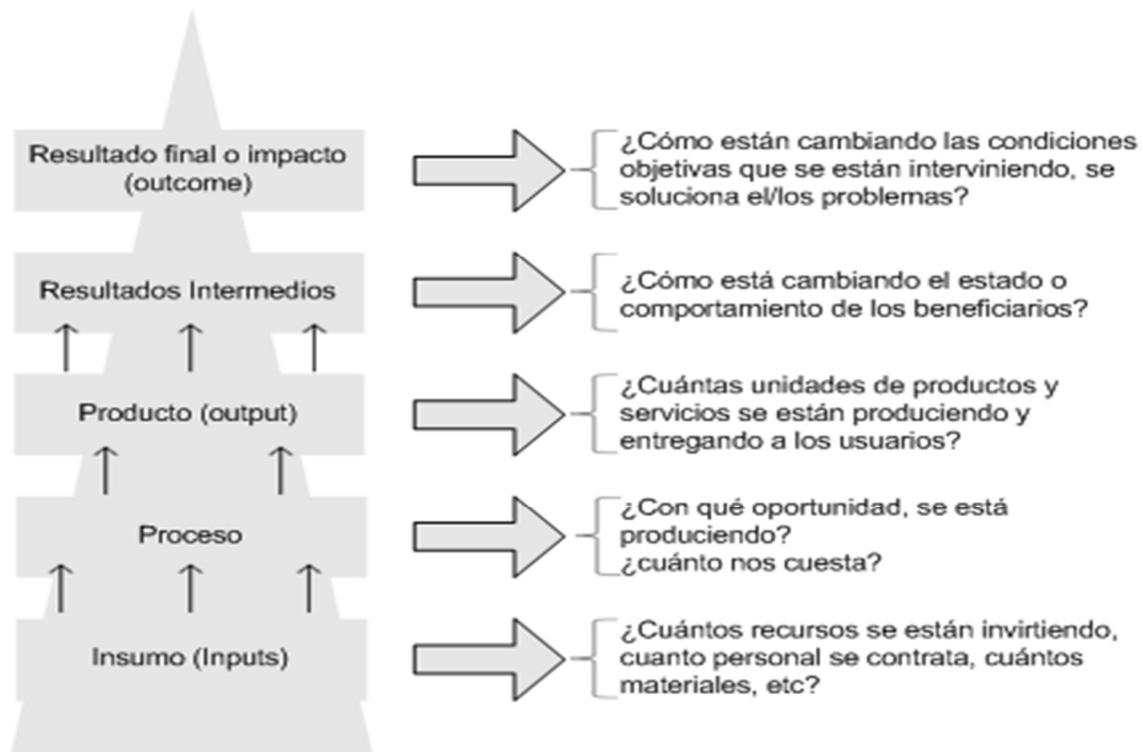
En Anexo N°2 se presentan ejemplos de indicadores de desempeño para cada una de estas dimensiones.

g) Ámbitos de Control

Los indicadores de desempeño pueden utilizarse para obtener información de diferentes ámbitos necesarios de controlar en la implementación de políticas y programas públicos. Los ámbitos de control que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son los ámbitos de proceso, producto y resultado. En este último caso, el ámbito puede clasificarse como resultado intermedio o final.

De acuerdo con lo señalado por Armijo (2011, p.61), existen preguntas claves en cada etapa del proceso productivo o ámbito de control, que permiten definir indicadores, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2. Indicadores por Etapa de Proceso Productivo



Fuente: Armijo (2011, p. 61)

Cada uno de los indicadores de la institución deben ser clasificados en alguno de los ámbitos señalados. En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:

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

b) Producto. Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados a los clientes, usuarios o beneficiarios, como primer resultado de la acción de un programa e idealmente considerando un cierto estándar de calidad. En este marco, la calidad de los bienes y/o servicios entregados por el programa, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto.

c) Resultado. Este tipo de indicador puede darse en dos niveles:

Resultado Intermedio. Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y/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.

Resultado Final o Impacto. Son resultados a nivel del fin de los bienes y/o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a la entrega de 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 Anexo N°3 se presentan ejemplos de indicadores de desempeño para cada una de estos Ámbitos de Control.

h) Desagregación por sexo de los indicadores

Para cada indicador, cuyo producto estratégico aplique enfoque de género, se deberá señalar si es pertinente una desagregación por sexo en su medición. Esto es, si se mide el resultado de sus indicadores separadamente entre hombres y mujeres, desagregando numerador y denominador. De ser así, se deberá presentar los resultados del indicador por sexo y a nivel global. La formulación de indicadores desagregados por sexo deberá tener en cuenta los aspectos metodológicos señalados en Anexo N°4.

i) Desagregación por región de los indicadores

Para cada indicador se deberá señalar si es pertinente una desagregación por región en su medición. Esto es, si se mide el resultado del indicador para cada una o algunas de las regiones del país, desagregando numerador y denominador. De ser así, se deberá informar los valores del indicador por región y a nivel global (país). La formulación de indicadores desagregados por región deberá tener en cuenta los aspectos metodológicos señalados en Anexo N°5.

j) Producto Estratégico (bien y/o servicio) al que se vincula

En este recuadro se debe señalar con cuál (o cuáles) producto(s) estratégico(s) (bienes y/o servicios) señalados por la institución, en las Definiciones Estratégicas (Formulario A1), se relaciona cada uno de los indicadores elaborados.

En el caso de aquellos productos vinculados a programas de la oferta programática nuevos o evaluados por la Dirección de Presupuestos, se deberá incorporar aquellos indicadores que, producto de dichas evaluaciones, sean pertinentes y relevantes para medir el desempeño del producto estratégico, preferentemente indicadores a nivel de Propósito del programa.

En los casos en que un indicador corresponda a una medición transversal a la institución, abarcando a todos o más de un producto estratégico, éste deberá ser definido como “Institucional”.

k) Datos de línea base y meta

Para definir la meta de cada indicador es necesario conocer el comportamiento histórico o actual de la medición, estableciéndose la línea base con la información disponible. Los datos que permiten establecer la meta 2021, corresponde a los valores alcanzados en 2017, 2018, 2019, marzo y junio 2020, así como la estimación del año 2020.

Posteriormente, la meta 2021 será el objetivo cuantitativo que el Servicio se compromete a alcanzar de acuerdo con los recursos presupuestarios y las capacidades técnicas para el período. La meta no sólo representa un compromiso en términos del valor del indicador sino también respecto de su numerador y denominador, los cuales deben ser adecuadamente estimados por la Institución. La meta 2021 corresponderá solo a la meta global no separada por regiones ni sexo.

l) Medio de Verificación

La información requerida para la medición de los indicadores se obtiene a través de instrumentos de recolección de los datos disponibles (encuestas, fichas, registros, otros). Estos datos son almacenados en bases de datos u otros instrumentos y transformados en información a través de mecanismos de sistematización tales como informes consolidados,

reportes, agregación de datos (subtotales por región, por mes, por producto, etc. o cuadros resúmenes).

Los medios de verificación deberán permitir verificar y comprobar el nivel alcanzado en cada indicador. Por lo tanto:

- Debe haber consistencia entre los valores informados en la aplicación web dispuesta por DIPRES (para cada variable y para el valor final de cada indicador) y, los documentos presentados. La existencia de diferencias o inconsistencias en esta información impide verificar el cumplimiento de un indicador.
- La información presentada deberá permitir verificar los valores de las variables (numerador y denominador) informados.

En el caso particular de mediciones basadas en encuestas, se deben incorporar como medios de verificación, los siguientes documentos:

- Informe Elaborado por Externo al Servicio (que incluya ficha técnica con información del estudio respecto de universo, muestra, nivel de precisión, tipo de instrumento, fecha de terreno; Diseño metodológico; Resultados de Encuesta; Conclusiones y Recomendaciones y Cuestionario aplicado).
- Base de datos del estudio aplicado.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Publicaciones ILPES. Serie Manuales, N°69. 2011. Santiago: Naciones Unidas.
2. DIPRES (2019a). Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central Resultados 2018. Dirección de Presupuestos. Recuperado en mayo de 2020 en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-197617_doc_pdf.pdf
3. DIPRES (2019b). Informe de Finanzas Públicas, Tercer Trimestre 2019, de la Dirección de Presupuestos. Recuperado en mayo de 2020 en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-195184_Informe_PDF_3er_Trimestre.pdf
4. DIPRES (2020). Instrucciones Proceso de Evaluación Ex Ante de Diseño de Programas No Sociales. Departamento de Asistencia Técnica. División De Control De Gestión – Dipres. Mayo 2020
5. DIPRES (2018). Anexo Metodológico Formulario A1 – Definiciones Estratégicas año 2019 - 2022. Dirección de Presupuestos. Recuperado en mayo de 2020 en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-3666_doc_pdf.pdf
6. DIPRES (2018). Anexo Metodológico Formulario H – Indicadores de Desempeño año 2019. Dirección de Presupuestos. Recuperado en mayo de 2020 en: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-36280_doc_pdf.pdf
7. Presidencia, Ministerio de Hacienda y Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2019). *Agenda de Modernización del Estado*. Gobierno de Chile. Julio 2019.

ANEXO 1. ORIENTACIONES PARA INCORPORAR ENFOQUE DE GÉNERO EN DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

La integración de aspectos de género en las políticas públicas ha sido un elemento importante del proceso de modernización del Estado. Desde los noventa se han diseñado y puesto en marcha políticas públicas de igualdad de género que han permitido mejorar las condiciones de vida de las chilenas.

La ley que crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género señala que “El Ministerio, actuando como órgano rector, velará por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de equidad de género, los que deberán incorporarse en forma transversal en la actuación del Estado”.

En su artículo 3º señala que el Ministerio tendrá como atribución y función, e) Impulsar, coordinar y evaluar la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y planes de los diversos ministerios y servicios a nivel nacional y regional.

En este marco, la incorporación de enfoque de género en las Definiciones Estratégicas Institucionales y en los Indicadores de Desempeño permite a los servicios públicos aportar a la política pública de igualdad y equidad de género impulsada por el Estado en los distintos Gobiernos.

I. GÉNERO EN LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

1. ¿Cuándo aplica género un producto?

En toda circunstancia e independiente del sector o tema de que se trate, aplican Enfoque de Género todos los productos² que cumplan con las siguientes características:

² Es importante considerar que no es necesario que todos los subproductos del producto estratégico incorporen género para determinar que Sí corresponde su aplicación. Es decir, basta que a un subproducto le corresponda aplicar género para que el producto estratégico deba aplicar Enfoque de Género. Esto también es válido para un producto específico (que es parte de un subproducto).

a) Sus clientes, beneficiarios/as o usuarios/as son directamente la ciudadanía, mujeres y hombres.

Por ej. Programas de fomento productivo, educativos, de trabajo, de salud, de innovación tecnológica, ciencia y tecnología, programas sociales, subsidios, transferencias, entrega de bienes materiales (una vivienda, alimentos, u otros), etc.

b) Sus clientes, beneficiarios/as o usuarios/as son unidades productivas u organizaciones formadas o representadas por personas, mujeres u hombres

Por ej. Empresas, cooperativas, organizaciones sociales, sindicatos, asociaciones, fundaciones, etc.

c) Sus clientes, beneficiarios/as o usuarios/as no son directamente personas, pero el tema que se aborda afecta a personas.

Por ej. Reformas legales; diseño de políticas sobre emprendimiento, políticas laborales, políticas educacionales, de salud, culturales, de energía, de infraestructura, defensa, minería, tecnología e innovación, etc.

d) Sus clientes, beneficiarios/as o usuarios/as no son personas, pero permite generar información cualitativa y cuantitativa sobre personas, hombres y mujeres.

Por ej. Estudios económicos, políticos o sociales, censos de población, censos agropecuarios, encuestas de opinión, evaluaciones de impacto, monitoreos, seguimientos, sistemas estadísticos, sistemas de información, etc.

2. ¿Cómo aplica género un producto?

Se aplica enfoque de género a través de:

a). Acciones dirigidas a garantizar para hombres y mujeres la igualdad y equidad en el acceso a productos o subproductos de la institución.

1.1. Adecuar periódicamente los requisitos de postulación de acuerdo con características y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.

1.2. Cambiar las condiciones de entrega del producto estratégico que incluya necesidades específicas de hombres y mujeres respecto de horarios, modalidad de difusión, lugares de acceso del producto u otros.

b). Incorporación de criterios de equidad de género en el proceso de provisión de bienes y servicios: diseño, implementación, seguimiento y evaluación.

- 1.3. Definir el problema público, estableciendo características diferenciadas por sexo del público objetivo y cautelar que los contenidos del bien o servicio prestado tengan en cuenta las características y necesidades diferenciadas de mujeres y hombres.
- 1.4. Incorporar en el diseño metodológico y/o metodología de los instrumentos utilizados en la implementación del producto, las características y necesidades particulares de hombres y mujeres. Por ej.: fichas de postulación o inscripción de usuarios/as que recojan la realidad y se hagan cargo de las particularidades de hombres y mujeres; términos de referencia, requisitos técnicos, criterios de evaluación y selección de postulantes, convenios y contratos de externalización de servicios, etc.
- 1.5. Incorporar en los documentos, materiales y publicaciones producidas, contenidos que reflejen la necesaria igualdad entre hombres y mujeres. Cuando corresponda, mostrar de manera crítica las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Utilizar imágenes y lenguaje no sexista.
- 1.6. Incorporar en el seguimiento o sistemas de monitoreo la diferenciación de resultados en mujeres y hombres, de modo tanto de detectar y corregir tempranamente las deficiencias como de identificar oportunidades en la implementación de políticas, planes y programas públicos. Utilizar indicadores de equidad (nacionales e internacionales) y asegurar la disponibilidad de datos y las metodologías adecuadas para su levantamiento.
- 1.7. Establecer como criterio de evaluación de resultados el impacto directo e indirecto de la política pública en hombres y mujeres.
- 1.8. Resolver los obstáculos institucionales, es decir, las barreras que impiden o dificultan la igualdad entre mujeres y hombres. Por ej: procesos de capacitación y sensibilización en materia de igualdad de género y políticas públicas, asignación presupuestaria suficiente para implementar iniciativas, revisión de reglamentos, procedimientos y en general normativa interna, etc.
- 1.9. Incorporar elementos de equidad entre mujeres y hombres en iniciativas y reformas legales. Para ello, el diagnóstico inicial y todos los antecedentes en el que se basa la necesidad de una nueva legislación o reforma legislativa debe tener en

consideración los efectos diferenciados para hombres y mujeres, tanto en la actualidad como en los impactos futuros que tendrá la nueva formulación.

c). Implementación de sistemas de información y estudios con enfoque de género

1.10. Desagregar por sexo y hacer análisis de género en encuestas, censos, sistemas estadísticos u otros sistemas de información de personas. Sólo de esta manera, es posible obtener información que refleje de manera fiel la realidad y contar con insumos de calidad para el diseño de políticas públicas.

1.11. Incorporar en el diseño o rediseño de encuestas, fichas de postulación u otros instrumentos de recolección de información, temáticas y modalidades de formulación de preguntas que permitan recoger adecuadamente las necesidades y características particulares de mujeres y hombres. Por ej. trabajo no remunerado, paternidad activa, jefatura de hogar, familias en situación de vulnerabilidad, número de hijos, etc.

1.12. Incorporar las especificidades de hombres y mujeres en estudios relacionados con personas o temas que impactan en personas. Sólo de esta manera, es posible obtener información que refleje de manera fiel la realidad cambiante y contar con insumos de calidad para el diseño de políticas públicas.

d). Incorporación de enfoque de género en los procesos transversales de gestión o de coordinación con otras instituciones³.

1.13. Incluir elementos de igualdad de género en los instrumentos regulares de gestión de la administración pública. Por ejemplo, instrumentos de planificación, evaluación de impacto, de formulación de proyectos de inversión, de formulación presupuestaria, etc.

1.14. Incorporar en las coordinaciones con otras instituciones del sector público o privado, iniciativas de igualdad de género. Por ej. Las consecuencias en la salud de mujeres e hijos/as de temporeras requieren la coordinación de los sectores de agricultura, trabajo y salud.

³ Varios temas que son de interés público, sobre los cuales actúa más de una institución (violencia contra las mujeres, políticas laborales y de fomento, prevención en el ámbito de la salud, etc), requieren que exista un enfoque común respecto a la forma cómo las políticas públicas intervienen para su mejora o superación. Este enfoque común debe incorporar también el análisis y conocimiento de las necesidades diferenciadas de hombres y mujeres.

Ejemplo:

Servicio	Producto Estratégico	Aplica Enfoque de Género	Forma en que se aplica en la institución Enfoque de Género
SERVICIO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y EMPLEO	Programas de capacitación	SI	Se aplica en todos los programas de capacitación a través de la generación de estadísticas desagregadas por sexo y la utilización de lenguaje inclusivo e imágenes no sexistas. Es posible indagar los factores de la deserción, analizando las diferencias en los resultados entre hombres y mujeres, ya que éstas presentan una mayor tasa de deserción. Lo anterior permite generar recomendaciones y buenas prácticas a aplicar en los distintos programas y para los Organismos Técnicos de Capacitación. También se incorpora el enfoque de género disminuyendo las barreras de entrada y permanencia de las mujeres en las capacitaciones, incorporando cuidado infantil. Además, se incluye un trabajo de prospección de perfiles laborales para capacitar e insertar laboralmente a mujeres en trabajos que son habitualmente desempeñados por hombres.

ANEXO N°2. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES EN LA DIMENSIÓN DE CALIDAD.

La definición de indicadores de desempeño en la dimensión de calidad debe considerar las distintas áreas que involucra la provisión de bienes y/o servicios públicos, las que en general se pueden establecer en:

- Oportunidad
- Satisfacción de usuario(a)s
- Resolución de denuncias / reclamos
- Calidad producto / servicio
- Accesibilidad

Cada una de estas áreas mide aspectos específicos de la calidad de servicio, pudiendo ejemplificarse en cada caso las siguientes mediciones:

Oportunidad: corresponde a las mediciones de tiempos promedio en la provisión de bienes y/o servicios; a la capacidad de la institución de proveer sus bienes y/o servicios o dar respuesta a sus clientes, usuarios o beneficiarios en un tiempo estándar definido; y las mediciones referidas a continuidad de servicio.

Satisfacción de usuario(a)s: corresponde a mediciones referidas a nivel de satisfacción del cliente, usuario o beneficiario.

Resolución de denuncias / reclamos: se refiere a las tasas de respuesta de la institución ante denuncias o reclamos presentados por clientes, usuarios o beneficiarios finales.

Calidad producto / servicio: se refiere a las mediciones asociadas a tasas de rechazo o aceptación de bienes y/o servicios provistos a los clientes, usuarios o beneficiarios finales, pudiendo medirse durante o posterior a su entrega. Asimismo, se consideran mediciones referidas al cumplimiento de estándares de calidad de los bienes y/o servicios provistos.

Accesibilidad: corresponde a mediciones referidas a la facilitación del acceso a los clientes, usuarios o beneficiarios finales y la simplificación de trámites.

ANEXO N°3. EJEMPLO DE INDICADORES EN LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN Y
AMBITOS DE CONTROL.

SERVICIO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	
	Dimensión/ámbito y Nombre	Fórmula
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL	<i>Eficacia/ Proceso</i> Porcentaje de operaciones de créditos cursadas, respecto del total de operaciones de crédito planificadas para el año t.	(N° de operaciones de créditos cursados año t/N° total de operaciones de créditos planificados año t)*100
SERVICIO DE REGISTRO CIVIL E IDENTIFICACION	<i>Calidad/ Producto</i> Porcentaje de solicitudes al Registro de Vehículos Motorizados aprobadas dentro del plazo de 8 días hábiles contados desde la solicitud del público hasta la aprobación en el sistema, respecto del total de solicitudes aprobadas en el año t	(Total de solicitudes al Registro de Vehículos Motorizados aprobadas dentro del Plazo de 8 días hábiles contados desde la fecha de solicitud del público y hasta la fecha de aprobación de la solicitud en el sistema en el año t/Total de solicitudes al Registro de Vehículos Motorizados aprobadas en el año t)*100
SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA	<i>Eficacia/ Resultado Intermedio</i> Porcentaje de proyectos de organizaciones gremiales, empresariales y cooperativas con logro de sus objetivos en el periodo t	(N° de proyectos de organizaciones gremiales, empresariales y cooperativas con logro en sus objetivos en el periodo t/N° de proyectos de organizaciones gremiales, empresariales y cooperativas seleccionados en el periodo t)*100
GENDARMERIA DE CHILE	<i>Eficacia/ Resultado Final</i> Tasa de internos muertos por agresiones entre internos en el año t, por cada 1.000 internos que estuvieron bajo la custodia de Gendarmería de Chile en el año t	(N° de internos muertos por agresiones en el año t/N° de internos que estuvieron bajo la custodia de Gendarmería de Chile en el año t)*1000

SERVICIO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	
	Dimensión/ámbito y Nombre	Fórmula
FONDO DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL	<i>Eficacia/ Resultado Intermedio</i> Porcentaje de usuarios del programa Yo Emprendo Semilla que terminan su intervención ocupados e incrementan sus ingresos el año t, respecto del total de usuarios del programa que inician su intervención desocupados y la terminan en el año t.	(N° de Usuarios del Programa Yo Emprendo Semilla que terminan su intervención en el año t, ocupados e incrementan sus ingresos/N° de Usuarios del Programa Yo Emprendo Semilla que inician su intervención desocupados y terminan su intervención en el año t)*100
DIRECCIÓN DEL TRABAJO	<i>Eficacia/ Resultado Intermedio</i> Porcentaje de fiscalizaciones de oficio por programa que detectan infracción en año t	(Número de fiscalizaciones de oficio por programa en que se detectó infracción ejecutadas en el periodo t / Número total fiscalizaciones de oficio por programa ejecutadas en el periodo t)*100
SUBSECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE	<i>Eficacia/ Resultado Intermedio</i> Promedio de días de superación de la norma de MP2,5 últimos 3 años, en la Región Metropolitana.	(Promedio días superación de norma años (n-2, n-1, n) /Número de días de superación de norma, año 2015, (96)) *100)

ANEXO N°4 ORIENTACIONES PARA INCORPORAR GÉNERO EN INDICADORES DE DESEMPEÑO

¿Qué son los indicadores de género?⁴

Los indicadores de género son herramientas que sirven para medir la situación de las mujeres en comparación con la de los hombres en distintas esferas de la vida de las personas, relacionadas con la igualdad de género en la región.

¿Por qué se necesitan estadísticas o indicadores de género?

- Son una poderosa herramienta de información que hace visible la magnitud y la intensidad de las distintas formas de inequidad de género.
- Ofrecen respuestas a problemas específicos que se han planteado sobre la forma diferenciada en que mujeres y hombres se ven afectados en distintos ámbitos de la vida.
- Ofrecen estimaciones de magnitud de las contribuciones que realizan las mujeres y hombres en ciertos campos específicos.
- Son un mecanismo eficiente para apoyar la toma de decisiones políticas, evaluar los resultados de aquellas que ya han sido implementadas, monitorear los avances, retrocesos o estancamientos de estas acciones en el tiempo para promover la igualdad de género.
- Ayudan a la identificación de las diferentes causas subyacentes que pueden estar incidiendo en la manifestación de los aspectos de inequidad, permitiendo actuar sobre éstos para promover los cambios.
- Ofrecen una importante fuente de retroalimentación para la generación de estadísticas de género que no han sido identificadas como fuente de inequidad; informan sobre la necesidad de mejorar los métodos y las clasificaciones requeridas para reflejar la realidad de género.
- Proveen una base imparcial y comparable para la evaluación del progreso hacia las metas acordadas para mejorar la situación de las mujeres en distintas reuniones internacionales.
- Permiten que la opinión pública se sensibilice y visualice los problemas de género promoviendo un cambio de roles y de estereotipos en la sociedad.

⁴ Cepal 2010

Su utilidad se centra en dar cuenta de los cambios de status y rol de las mujeres, midiendo de esta manera si se ha alcanzado la igualdad o no a través de las diferentes acciones planificadas. Lo que permite determinar:

- Si hombres y mujeres participan o no de los proyectos y programas institucionales, y establecer las razones de su ausencia.
- Si se han tomado en cuenta las necesidades de mujeres y hombres y si estas se toman en cuenta para el diseño de las políticas públicas.
- Si se trata o se ignora la existencia de desigualdades de género.
- De qué manera un programa público afecta a hombres y a mujeres y si incide en la igualdad de género.

La incorporación de enfoque de género en los indicadores de desempeño tiene por objetivo dar cuenta de situaciones entre hombres y mujeres y/o identificar la evolución de brechas que informan sobre inequidades de género en el ámbito de acción del Servicio.

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado de las medidas para superar una inequidad, barrera o brecha de género priorizada, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro y que permite evaluar desempeño.

La pertinencia de incorporar género está dada por la naturaleza del producto estratégico en el que se enmarca el indicador. Por lo tanto, en primer lugar, se debe verificar si el Producto Estratégico ha sido diagnosticado con enfoque de género. Solo un buen diagnóstico de género institucional permite formular indicadores de género de calidad. El indicador de género refiere siempre a una brecha, inequidad o barrera que requiere superación.

La construcción de un buen indicador de desempeño en género tiene que:

- mostrar claramente las inequidades, brechas y/o barreras de género que quiere abordar en relación con el análisis de género de un producto estratégico.
- permitir compararse en distintos periodos o ejercicios presupuestarios para poder medir el avance en igualdad de género.

Ejemplos de algunos tipos de Indicadores de género:

Indicadores de Acceso a beneficios o programas:

- Porcentaje de mujeres participantes en instrumentos de fomento a la innovación

respecto del total de participantes en instrumentos de fomento a la innovación.

Indicadores de estereotipos de género:

- Porcentaje de programas educativos que incorporan enfoque de género en relación con el total de los programas educativos.

Indicadores de información y estadísticas:

- Porcentaje de informes o estudios públicos con análisis de género/Total de informes o estudios públicos en que corresponde aplicar enfoque de género.

Indicadores de tiempo de respuesta:

- Porcentaje de Informes periciales de ADN Paternidad despachados en un plazo de 95 días.

Indicadores normativos:

- Porcentaje de proyectos legislativos que incorporan perspectiva de género respecto al total de proyectos en que corresponde incorporar perspectiva de género.

ANEXO N° 5. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES DESAGREGADOS POR REGIÓN.

La incorporación de datos regionales en los indicadores de desempeño tiene por objetivo considerar las particularidades regionales en la provisión de los bienes y servicios a los clientes, usuarios, beneficiarios, y relevar la contribución que cada región realiza al logro de los objetivos globales de cada institución. En términos prácticos, aquellas instituciones con presencia regional deben establecer si corresponde desagregar por región un indicador de desempeño, teniendo en cuenta factores como pertinencia, factibilidad y relevancia.

La *pertinencia* de considerar la desagregación de datos por región está dada por la naturaleza del producto o subproducto en el que se enmarca el indicador.

La *factibilidad* está dada por la posibilidad real de desagregar por región los datos. Por lo tanto, es necesario verificar si es factible desagregar los indicadores por región, en los casos en que corresponda.

La *relevancia* está dada por el hecho de que los datos desagregados informen sobre situaciones referidas a aspectos relevantes para la provisión de los bienes y servicios a nivel regional y, en consecuencia, es relevante para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.