



MARCO METODOLÓGICO

FORMULACIÓN DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPEÑO

SUBDEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y MONITOREO

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN, TRANSPARENCIA Y PRODUCTIVIDAD FISCAL

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

ABRIL 2024



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	5
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	7
INDICADORES DE DESEMPEÑO	12



INTRODUCCIÓN

La presupuestación, para que contribuya a un gasto público de calidad, debe responder tanto respecto de su asignación como de su ejecución, a las prioridades establecidas por la autoridad expresadas a través de una programación o planificación estratégica gubernamental.

En efecto, el gasto además de cumplir con criterios de eficacia y eficiencia, pero para ser considerado de calidad, debe responder a las prioridades establecidas y legitimadas a través de un proceso político-estratégico, contribuyendo efectivamente a los objetivos enunciados por cada gobierno.

En este contexto, se advierte como necesario durante el proceso de formulación y debate que involucra la asignación de los recursos públicos en el Presupuesto de la Nación, el contar con la identificación explícita de las prioridades, objetivos y resultados esperados que comprometen los órganos del estado asociados a dichos gastos.

Para ello, se considera pertinente profundizar el vínculo entre la planificación estratégica y el ciclo presupuestario, poniendo para ello a disposición de los tomadores de decisiones, los instrumentos descritos en este marco metodológico.

En primer lugar y como resultado de un proceso de planificación institucional deben elaborarse las definiciones estratégicas de las instituciones, las cuales corresponde sean un reflejo de sus prioridades expresadas en objetivos estratégicos, identificando resultados esperados o logros a alcanzar factibles. Entonces, en segundo término, se requiere contar con un conjunto suficiente de indicadores de desempeño, que permitan medir dichos los logros.

Se trata, en definitiva, que las instituciones que ejecutan recursos públicos puedan identificar sus prioridades correctamente a través de objetivos estratégicos, diseñen los indicadores pertinentes para medir el avance de dichos objetivos, y luego cuantifiquen y transparenten sus avances.



En este marco y con el objetivo de contribuir a la formulación de las definiciones estratégicas y de los indicadores de desempeño que los Servicios Públicos deben presentar al proceso presupuestario, el Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo de la Dirección de Presupuestos, a cargo de dichos instrumentos, ha elaborado este marco metodológico orientador como apoyo técnico a las instituciones formuladoras.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La elaboración de definiciones estratégicas e indicadores de desempeño para que efectivamente constituyan la carta de navegación que orienten el quehacer institucional y permitan monitorear, evaluar y rendir cuenta pública del nivel de logro de sus resultados, necesariamente debe surgir como resultado de un proceso previo planificación institucional, ojalá participativo.

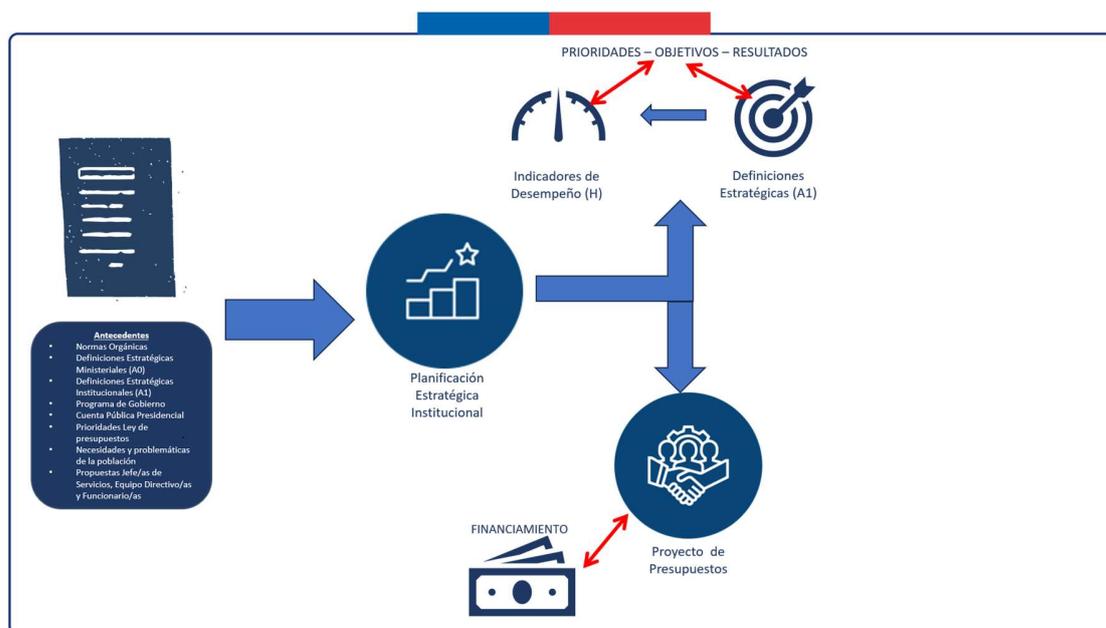
En este proceso se deben considerar todos los antecedentes que sean pertinentes al quehacer de la institución. A modo de ejemplo:

- Normas orgánicas que rigen a la institución.
- Definiciones Estratégicas Ministeriales (Formulario A0).
- Definiciones Estratégicas Institucionales previas (Formulario A1).
- Compromisos del Programa de Gobierno.
- Compromisos de la Cuenta Pública Presidencial.
- Prioridades de la Ley de Presupuestos.
- Necesidades y problemáticas de la población usuaria o beneficiaria vinculada al quehacer de la institución.
- Propuestas surgidas desde la Jefatura del Servicio, Equipo Directivo, y funcionarios/as.

El análisis de estos antecedentes en un proceso de planificación debe permitir que surjan de manera participativa cuáles serán las prioridades del Servicio y los resultados o logros que pretenderá alcanzar en el siguiente ejercicio.

Lo anterior constituye la base fundamental para la elaboración de las definiciones estratégicas institucionales que se presentan en el Formulario A1, la definición de los indicadores relevantes vinculados a la medición de los resultados esperados y elaboración del proyecto de presupuesto para el siguiente año.

Lo anterior es posible representarlo a través del siguiente diagrama:



De esta manera, la institución estará en condiciones de monitorear adecuadamente su quehacer durante el año verificando los niveles de avance en el logro de sus resultados o corrigiendo el rumbo de ser necesario, evaluar el desempeño del Servicio al final del ejercicio y rendir cuenta pública respecto del nivel de logro de sus compromisos.



DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Como resultado del proceso de planificación estratégica debieran surgir las siguientes definiciones:

- a) Misión institucional
- b) Objetivos Estratégicos Ministeriales aplicables al Servicio
- c) Objetivos Estratégicos del Servicio
- d) Bienes / Servicios provistos a los ciudadanos y/o usuarios
- e) Usuarios del Servicio

a) Misión institucional

Corresponde a 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.

Debe permitir responder las siguientes preguntas:

QUÉ (¿qué hace el Servicio?, ¿cuál es su razón de ser?)

CÓMO (¿cómo lo hace?)

PARA QUIÉN (¿para quién dirige su quehacer?)

La Misión debe ser un texto breve y autoexplicativo, de manera que fácilmente se pueda entender la razón de ser de la institución. Por ejemplo:

“Promover, proteger y garantizar los derechos laborales, incorporando la perspectiva de género e implementando mecanismos que fortalezcan el dialogo social, y fiscalizando el efectivo cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de seguridad y salud en el trabajo, que permitan construir modelos de relaciones laborales justas y equitativas entre trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras y organizaciones sindicales”

Dirección del Trabajo

¿Qué? Promover, proteger y garantizar los derechos laborales

¿Cómo? Implementando mecanismos que fortalezcan el dialogo social y fiscalizando

¿Para quién? trabajadores, empleadores y organizaciones sindicales



b) Objetivos Estratégicos Ministeriales aplicables al Servicio

La elaboración de las definiciones estratégicas ministeriales es coordinada por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), en base a un Marco Metodológico proporcionado por la Dirección de Presupuestos. Estas definiciones constituyen un insumo para la elaboración de las definiciones estratégicas de los Servicios Públicos dependientes de cada cartera y se encuentran en el Formulario A0.

Los objetivos estratégicos ministeriales corresponden a las prioridades que establece cada ministerio vinculadas a los problemas o necesidades públicas identificadas y que le corresponde abordar dentro de su ámbito de acción.

Dado que en los objetivos estratégicos ministeriales no necesariamente están directamente vinculados a los Servicios dependientes, cada institución debe identificar cuál o cuáles son los objetivos ministeriales que le aplican y respecto de los cuales le corresponde contribuir.

c) Objetivos Estratégicos del Servicio

Los objetivos estratégicos en el contexto de la administración pública son la expresión de los diferentes resultados que se espera que los Servicios alcancen en el mediano plazo (o plazo mayor a un año), vinculadas a la atención de sus usuarios o beneficiarios.

Sin embargo, en algunos casos excepcionales también se pueden establecer objetivos vinculados al fortalecimiento de la gestión institucional, la que posteriormente se traducirá en mejoras en la atención de los usuarios o beneficiarios.

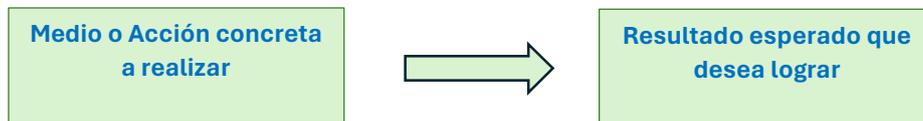
Por tanto, los objetivos que se establezcan pueden corresponder a objetivos de tipo *estratégico* vinculados a la atención de los usuarios o beneficiarios, y a objetivos de *gestión institucional* vinculados al fortalecimiento interna.

Para la definición de objetivos se debe considerar que cumplan con:

- 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, eficacia, calidad y/u oportunidad del servicio, entre otros).

- Ser **independientes entre sí**, es decir, que el logro de un objetivo no depende del logro de otro o esté incluido en el logro de otro objetivo.
- Ser **factibles de realizar** en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- Señalar los medios o la acción concreta a realizar para lograr un **resultado o impacto identificado**, susceptible de visibilizar?? y evaluar.

En consecuencia, para que un objetivo esté correctamente definido, este debe permitir identificar:



Lo anterior implica que se debe evitar utilizar formas verbales como “promover”, “fortalecer”, “incentivar”, “motivar”, “propender”, “fomentar”, etc.; las cuales por su ambigüedad y amplitud pueden dificultar identificar el resultado esperado de un objetivo estratégico, y su posterior medición.

De la redacción del objetivo debe ser posible desprender con claridad lo siguiente:

- Identificar claramente un resultado esperado, meta a alcanzar o impacto como consecuencia de la acción que realizará el Servicio. Esto corresponde al cambio de situación o el estado de los usuarios o beneficiarios con las acciones realizadas, o el resultado concreto que los usuarios o beneficiarios percibirán con la acción realizada. Por ejemplo, disminuir el déficit habitacional, disminuir la lista de espera para cirugías, aumentar la cobertura de vacunación, etc.
- Identificar una variable que permita medir el resultado esperado. Por ejemplo, déficit habitacional, tiempo de espera para cirugías, población vacunada, etc.
- La variable de medición debe ser cuantificable y medible a través de un indicador de desempeño.



Dado que los objetivos estratégicos expresan las prioridades institucionales, debieran ser un número reducido. Se sugiere que no sean más de 4 o 5 objetivos estratégicos.

“Mejorar la calidad de vida de las personas que ejercen y reciben acciones de cuidado a través del diseño e implementación de un Sistema Nacional Integral de Cuidados con una perspectiva intercultural, territorial, interseccional y feminista.”

Subsecretaría de Servicios Sociales

¿Acción concreta?	Implementación de un Sistema Nacional Integral de Cuidados
¿Resultado esperado?	Mejorar la calidad de vida de las personas que ejercen y reciben acciones
¿Es medible?	Sí

Finalmente, se debe(n) identificar el o los objetivos ministeriales con los que se vincula.

d) Bienes / Servicios provistos a los ciudadanos y/o usuarios

Corresponde a los bienes y/o servicios que la institución es responsable de generar y proveer a la ciudadanía o a los usuarios externos y que permiten, a través de su provisión, resolver sus problemas o necesidades y alcanzar los objetivos estratégicos definidos, contribuyendo a la misión institucional.

Estos bienes y/o servicios pueden corresponder a una definición agregada de servicios, prestaciones o programas (por ejemplo, subsidios, prestaciones médicas, entre otros) que la institución ofrece a través de su oferta programática.

Además, deben ser “finales”, en términos de estar dirigidos directamente a los ciudadanos o usuarios externos al final de la cadena de provisión. Corresponde a aquello que efectivamente reciben los usuarios de la institución o lo que ellos pueden requerir y demandar del Servicio.

Finalmente, deben ser cuantificables en términos de nivel de actividad.



e) Usuarios del Servicio

Corresponden a los ciudadanos externos al dominio institucional, que son clientes, usuarios o beneficiarios de la institución. Es hacia quienes se dirige el quehacer institucional proveyendo los bienes y servicios que genera.

Para efectos del Formulario A1 de Definiciones Estratégicas, sólo se debe presentar la siguiente información:

- Misión institucional
- Objetivos Estratégicos Ministeriales aplicables al Servicio
- Objetivos Estratégicos del Servicio
- Bienes / Servicios provistos a los ciudadanos y/o usuarios

FICHA DE IDENTIFICACION AÑO 2024-2026 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

MINISTERIO				PARTIDA	
SERVICIO				CAPITULO	
Ley orgánica o Decreto que la rige					
Misión Institucional					
Objetivos Estratégicos del Ministerio					
Prioridad	Tipo de Objetivo	Descripción			
1					
2					
3					
Objetivos Estratégicos Institucionales					
Prioridad	Tipo de Objetivo	Descripción	Atributos Considerados		Objetivos del Ministerio Relacionados
			Enfoque de Género	Cambio Climático	
1					
2					
3					
Bienes / Servicios Finales					
Número	Bien / Servicio Final	Nº Objetivo Estratégico Relacionado			
1					
2					
3					

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño es el instrumento a través del cual la institución realiza el monitoreo del nivel de avance de sus compromisos y la evaluación final del desempeño del Servicio, permitiendo a partir de la información proporcionada por este instrumento rendir cuenta pública de sus resultados.

Para que los indicadores elaborados efectivamente generen información útil y oportuna que apoye los procesos de toma de decisiones, es necesario que su diseño cumpla con los siguientes requisitos:

<p><u>Pertinentes:</u> Deben estar orientados a medir resultados esperados de objetivos y la provisión de bienes y servicios.</p>	<p><u>Comparables:</u> Las actividades o unidades que se escojan para ser medidas deben ser comparables de un momento del tiempo a otro (semestralmente, anualmente, etc.).</p>	<p><u>Costos razonables:</u> La información base para su construcción debe ser recolectada a un costo inferior al beneficio de su medición.</p>
<p><u>Confiables:</u> Los resultados deben ser independientes de quién efectúe la medición.</p>	<p><u>Simples y Comprensivos:</u> Deben cubrir aspectos significativos del desempeño de una institución, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a utilizar.</p>	<p><u>Independientes:</u> Deben responder principalmente a las acciones desarrolladas por la institución en vez de a factores externos.</p>

Aspectos metodológicos

Asimismo, para que cada indicador esté correctamente formulado debe cumplir con cada uno de los siguientes criterios metodológicos:

- **Nombre auto explicativo:** corresponde a una descripción que da cuenta del aspecto u objeto de medición. Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y auto explicativa.

- Fórmula de cálculo: 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. Debe corresponder a la relación entre dos variables (numerador y denominador). Una sola variable no constituye un indicador.
- Consistencia nombre – fórmula: el nombre del indicador debe ser consistente con la fórmula de cálculo definida. Esto es, al aplicar un cálculo mediante la fórmula, es posible obtener como resultado el aspecto u objeto de la medición definido en el nombre.
- Ámbito de Control: debe estar correctamente clasificado según Ámbito: Proceso, Producto, Resultado.
- Dimensión del Desempeño: debe estar correctamente clasificado según Dimensión: Eficacia, Eficiencia, Economía, Calidad.
- Nota técnica: se debe incorporar, cuando sea necesario, precisiones de alguna de las variables del indicador como por ejemplo conceptos técnicos o descripciones de aspectos metodológicos de la medición; que permitan clarificar el alcance de la medición. Se utiliza solamente para explicar siglas, alcance de la medición, temporalidad, notas de encuesta de satisfacción, o cualquier aspecto relevante necesaria para la medición. No corresponde establecer supuestos y otros elementos distintos a los señalados.
- Sentido de medición: se debe establecer el sentido de su medición según el desempeño esperado de sus valores efectivos, esto es, señalar si la medición del indicador corresponde a valores esperados ascendentes o descendentes.
- Valores: se debe presentar valores estimados para el año en curso y el siguiente, y de ser posible, valores efectivos de años anteriores.
- Medios de verificación: corresponde a la información sistematizada, obtenida de los instrumentos de recolección de datos disponibles, y permite verificar sin lugar a duda los valores informados.



Ámbitos de control

Esto se refiere a la clasificación de la información que proporcionan los indicadores de desempeño, según el punto de vista de la actuación pública. En este sentido, se identifican 3 ámbitos de control: Proceso, Producto y Resultado.

Proceso

Se refiere a las mediciones asociadas a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para proveer los productos (bienes y/o servicios), incluyendo actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos, de administración financiera, de gestión de personas, etc. Mide el cumplimiento de la actividad o de la programación interna de la institución.

- i. *Indicadores de gestión presupuestaria*
- ii. *Indicadores de cumplimiento de la programación interna*
- iii. *Licitaciones*
- iv. *Gestión de RRHH*
- v. *Etc.*

Producto

Se refiere a las mediciones asociadas a la provisión de los bienes y/o servicios a los ciudadanos o usuarios. Corresponde a un primer resultado de la acción de un servicio o acción pública y al efecto más inmediato que percibe la población beneficiaria o atendida.

- *Indicadores de cobertura (% población atendida)*
- *Indicadores de focalización (% atención a grupo prioritario)*
- *Tiempos de respuesta*
- *Calidad de servicio*
- *Etc.*



Resultado

- Resultado Intermedio

Se refiere a indicadores asociados a la medición de los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de una institución.

- *Deserción escolar*
- *Capacitados que acceden a un trabajo*
- *Reos que participan en programas de capacitación y reinserción*

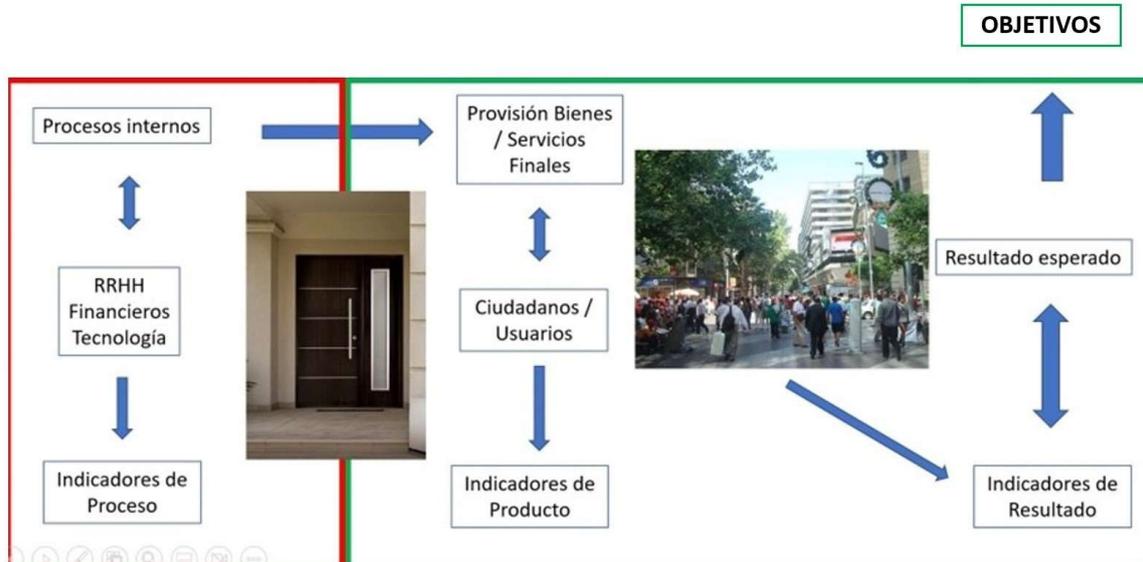
- Resultado Final o Impacto

Se refiere a indicadores asociados a la medición de mejoramientos significativos y, en algunos casos perdurable en el tiempo en alguna de las condiciones o características de la población una vez que han recibido los bienes o servicios de una institución.

Un resultado final suele expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.

Generalmente, una institución por sí sola no genera impacto final en sus usuarios. Este suele producirse por la acción conjunta de varias instituciones o programas públicos.

- *Nivel de alfabetización*
- *Mejoramiento en calidad de vida generado por acceso a un empleo*
- *Reos que egresan y no reinciden.*



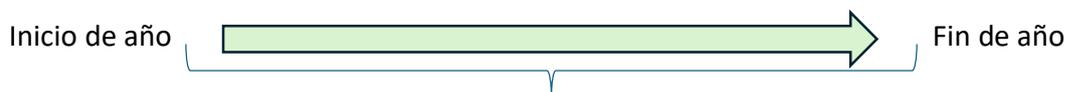
Dimensiones del Desempeño

Se refiere a la información que proporcionan los indicadores desde el punto de vista de dichas actuaciones según las dimensiones del desempeño, esto es: Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad.

Eficacia

Se refiere a indicadores asociados a la medición del 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.

¿Se logra o no el objetivo?



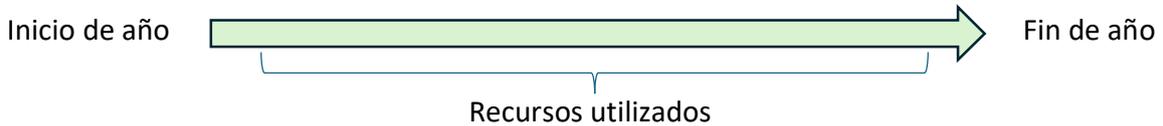
- Responder el 90% de las solicitudes ingresadas a la institución
- Alcanzar un 90% de cobertura de atención de los usuarios del Servicio
- Cumplir el Programa de Capacitación institucional

Eficiencia

Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizaron 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.

¿Cuánto me cuesta lograr el objetivo?



- Promedio de fiscalizaciones por fiscalizador
- Costo promedio por usuario atendido
- Costo promedio de funcionario capacitado





Economía

Se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros para el logro de sus objetivos.

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.

- *Porcentaje de recursos aportado por los usuarios (cofinanciamiento)*
- *Porcentaje de recursos ahorrados por compras adscritas a Convenio Marco*
- *Porcentaje de ejecución presupuestaria*

Calidad

Es una dimensión específica del concepto de eficacia, que se refiere a la capacidad para responder en forma rápida y adecuada a sus clientes, usuarios o beneficiarios.

Evalúa atributos del producto entregado por la institución.

- *Tiempo de espera de usuarios en sucursales*
- *Porcentaje de errores en respuesta a solicitudes*
- *Tasa de satisfacción de los usuarios*

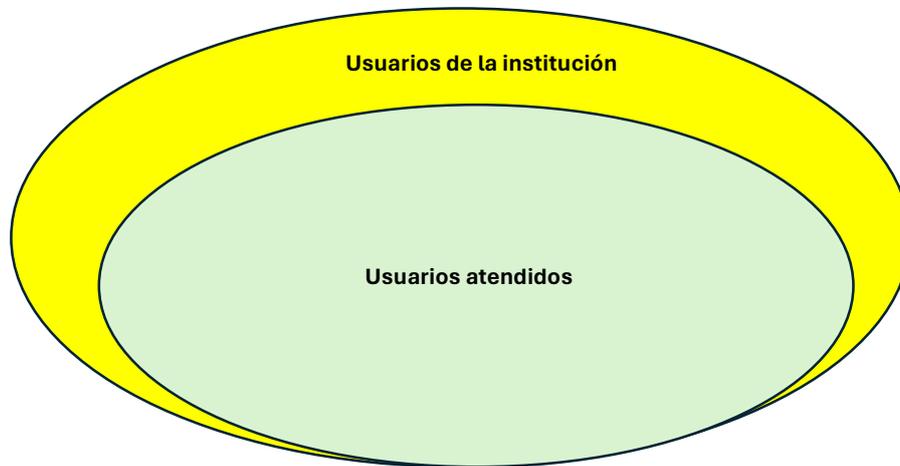
Construcción de Indicadores

No existe una metodología única para construir indicadores. Sin embargo, se puede seguir un conjunto de pasos básicos y sucesivos que permiten una adecuada formulación indicadores de desempeño.

i. Definir qué objetivo o resultado quiero medir y el periodo de medición:

¿Qué objetivo o resultado de la gestión institucional es importante de ser medido?

Por ejemplo, interesa medir qué porcentaje de los usuarios están siendo efectivamente atendidos, en el año t.



ii. Definir cuál es la variable de medición

La variable de medición corresponde a aquella que se vincula o se desprende directamente del resultado esperado del objetivo estratégico, debe ser cuantificable y permitir medir su logro a través de un indicador de desempeño.

En el caso planteado la variable de medición corresponde al total de usuarios atendidos por la institución.

iii. Definir el universo respecto del cual se hará la medición

Esto se refiere al total respecto del cual será comparada la variable de medición, por ejemplo, usuarios atendidos en relación con los usuarios totales de la institución.

En general, una forma simple de identificar lo señalado es que la variable de medición es la que se mide en el numerador del indicador y el universo corresponde al denominador.

iv. Definir el tipo de fórmula matemática que se debe utilizar

El tipo de fórmula a utilizar en la construcción de un indicador dependerá del tipo de medición que se va a efectuar, de la manera en que se relacionan las variables definidas y la temporalidad.

Asimismo, existe una gran cantidad de fórmulas matemáticas susceptibles de utilizar para la construcción de indicadores. Sin embargo, las más utilizadas a nivel de instituciones y programas públicos corresponden a los Porcentajes y Razones.

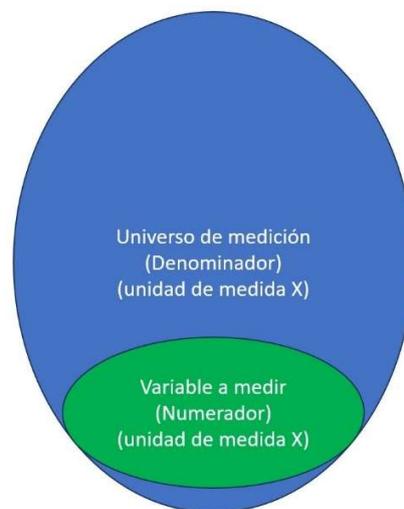
Porcentajes

Corresponde a una medición que relaciona dos variables, donde ambas tienen la **misma unidad de medida**.

Mide la proporción de una variable con relación a un universo o total que se considera dividido en 100 unidades.

- Numerador (unidad de medida X)
- Denominador (unidad de medida X)

$$\text{Fórmula} = (\text{Numerador} / \text{Denominador}) * 100$$



“Porcentaje de usuarios atendidos con relación al total de usuarios de la institución”

Numerador

Denominador



Numerador = total de usuarios atendidos (350 **personas**)

Denominador = total de usuarios de la institución (500 **personas**)

Fórmula = (total de usuarios atendidos / total de usuarios de la institución) * 100

= (350 personas / 500 personas) * 100 = **70% de usuarios atendidos**

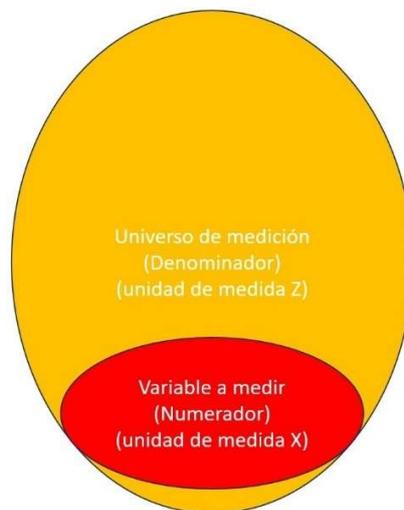
Razones

Corresponde a una medición que relaciona dos variables, donde éstas tienen **distinta unidad de medida**.

Numerador (unidad de medida **Z**)

Denominador (unidad de medida **X**)

Fórmula = (Numerador / Denominador)





“Costo promedio por usuario atendido”

Numerador = gasto total destinado a cada usuario atendido (\$ 35.000.000)

Denominador = total de usuarios atendidos (350 **personas**)

Fórmula = (gasto total destinado a cada usuario atendido / total de usuarios atendidos)

$$= (\$ 35.000.000 / 350 \text{ personas}) = \text{\$ 100.000 por usuario atendido}$$

Tasa de variación

Corresponde a una medición que se hace de la variación de una **misma variable** en dos momentos distintos del tiempo. Cuánto varió el valor de la variable de medición en el periodo 1, respecto del valor que tenía en el periodo 0.

$$\text{Fórmula} = \left[\frac{A1 - A0}{A0} \right] * 100 = \left[\frac{A1 - A0}{A0} \right] * 100$$

$$= ((A1 / A0) - 1) * 100$$



Para medir la variación de usuarios atendidos en 2024 respecto de los usuarios atendidos en 2023:

$$((\text{total de usuarios atendidos en 2024} / \text{total de usuarios atendidos en 2023}) - 1) * 100$$

$$((350 \text{ personas} / 250 \text{ personas}) - 1) * 100 = \text{40\% es la variación de usuarios atendidos}$$

Finalmente, los indicadores de desempeño elaborados deben ser presentados en el Formulario H. Cabe señalar que se debe definir como mínimo de un (1) indicador por objetivo estratégico y un máximo de tres (3).



INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPEÑO
AÑO 2025
VERSIÓN LEY DE PRESUPUESTOS 2025

MINISTERIO		PARTIDA	13
SERVICIO		CAPÍTULO	

Objetivo Estratégico al que se Vincula	Variable de Medición Asociada al Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2022	Efectivo 2023	Estimado 2024	Estimado 2025	Notas
								1
								2

Notas: