MARCO METODOLÓGICO

FORMULACIÓN DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS DE DESEMPEÑO[1]

SUBDEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN, DISEÑO Y MONITOREO

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN, TRANSPARENCIA Y PRODUCTIVIDAD FISCAL

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

MAYO 2025

[1] Elaborado por: Roy Rogers F, jefe Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo; Roberto Jiménez M, coordinador de Planificación Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN 3
Planificación Estratégica y Presupuesto 3
II. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 6
III. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS 10
IV. INDICADORES DE DESEMPEÑO 17
ANEXOS 20
Anexo 1: Ámbitos de Control y Dimensiones del Desempeño 20
Anexo 2: Fórmulas de indicadores 25

I.INTRODUCCIÓN

Planificación Estratégica y Presupuesto

La planificación estratégica constituye una herramienta esencial para fortalecer la capacidad del Estado chileno en la formulación, gestión y evaluación de políticas públicas orientadas a generar resultados significativos para la ciudadanía. En el contexto de la administración pública, esta herramienta permite a los Servicios Públicos definir de manera clara su propósito institucional, establecer prioridades, asignar recursos y rendir cuentas respecto del impacto de su accionar. Esto es concordante con los lineamientos de buen gobierno, eficiencia y transparencia.

Uno de los elementos clave de este proceso es la articulación entre la planificación institucional y el ciclo presupuestario. Ello ya que presupuestar es priorizar, y por lo tanto contar con dichas prioridades sistematizadas es una herramienta para la formulación del presupuesto. Estas prioridades estratégicas previamente definidas por las instituciones del Estado deben estar alineadas con los mandatos institucionales y reflejarse en objetivos estratégicos que establezcan con claridad qué cambios o transformaciones se esperan lograr en beneficio de la ciudadanía, de manera que se asegure una asignación eficaz de los recursos fiscales.

En el marco de un Modelo de Presupuestos por Resultados, el cual tiene como finalidad incorporar información del diseño y desempeño de las intervenciones públicas en el proceso de asignación de recursos presupuestarios, el que las instituciones formulen su presupuesto informado también en base a un proceso de planificación que identifica prioridades y resultados, cambia el paradigma de la discusión presupuestaria, tanto en la etapa de formulación dentro del Ejecutivo, como su posterior deliberación en el Congreso Nacional, ya que el financiamiento solicitado puede fundamentarse por resultados esperados, medibles y verificables en la ciudadanía. Por tanto, la planificación también constituye una herramienta útil para el proceso de presentación y discusión de los proyectos de presupuestos para el año siguiente.

En este marco, la planificación estratégica no debe ser un ejercicio aislado o puramente formal, sino una fase inicial clave en un ciclo continuo que se complementa con la programación presupuestaria, la ejecución financiera y la evaluación de resultados. Esto implica que los objetivos estratégicos definidos por los Servicios Públicos deben traducirse en bienes y servicios concretos financiados a través del presupuesto nacional, generando valor público y contribuyendo al cierre de brechas relevantes que afecten a la ciudadanía.

En diversas oportunidades centros académicos como el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile[2] o el Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile[3], han resaltado la necesidad de vincular de manera más directa la planificación con la asignación presupuestaria, destacando que los esfuerzos aislados en materia de gestión por resultados tienden a diluirse si no están acompañados de decisiones presupuestarias consistentes con las metas institucionales. La evidencia recopilada por estas instituciones indica que los Servicios Públicos que presentan una mayor claridad en su planificación y en la definición de resultados esperados muestran también mejores niveles de cumplimiento y rendición de cuentas.

Más aún, la OCDE en un reciente documento elaborado para Chile[4] menciona que "un elemento clave de un marco de presupuesto por desempeño efectivo es asegurar que los objetivos estratégicos e indicadores estén alineados con las prioridades gubernamentales, de modo de proveer claras orientaciones para definir y evaluar el desempeño".
Asimismo, experiencias impulsadas por el Laboratorio de Gobierno y proyectos piloto de innovación pública han demostrado que la definición de objetivos centrados en el ciudadano, junto con mecanismos de medición y seguimiento, permiten mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción usuaria. En este sentido, los objetivos estratégicos deben explicitar no solo las acciones que desarrollan los Servicios, sino sobre todo los resultados directos que se espera alcanzar: mejoras en el acceso, calidad, oportunidad o cobertura de un servicio; reducción de tiempos de espera; mayor protección de derechos; o fortalecimiento de capacidades productivas, por nombrar algunos ejemplos.

---

[2] Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Gestión por resultados y asignación presupuestaria en el Estado chileno. Documento de trabajo N.º 120, 2020. Disponible en: https://politicaspublicas.uc.cl/web/content/uploads/2020/03/Paper-No-120_VF-2.pdf

[3] Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile. Evaluación del uso de indicadores de desempeño en la administración central. Informe técnico, 2019. Disponible en: https://gobierno.uchile.cl/dam/jcr%3Aa1275509-d6da-4d90-8799-3ea7ccf5aa8a/pdi-inap-2016-2020-con-formato.pdf

[4] Programme and Performance Budgeting in Chile. 2025.

Una condición indispensable para avanzar en esta dirección es que los resultados esperados sean cuantificables y evaluables, es decir, que puedan ser medidos a través de indicadores de desempeño pertinentes, confiables y comparables.

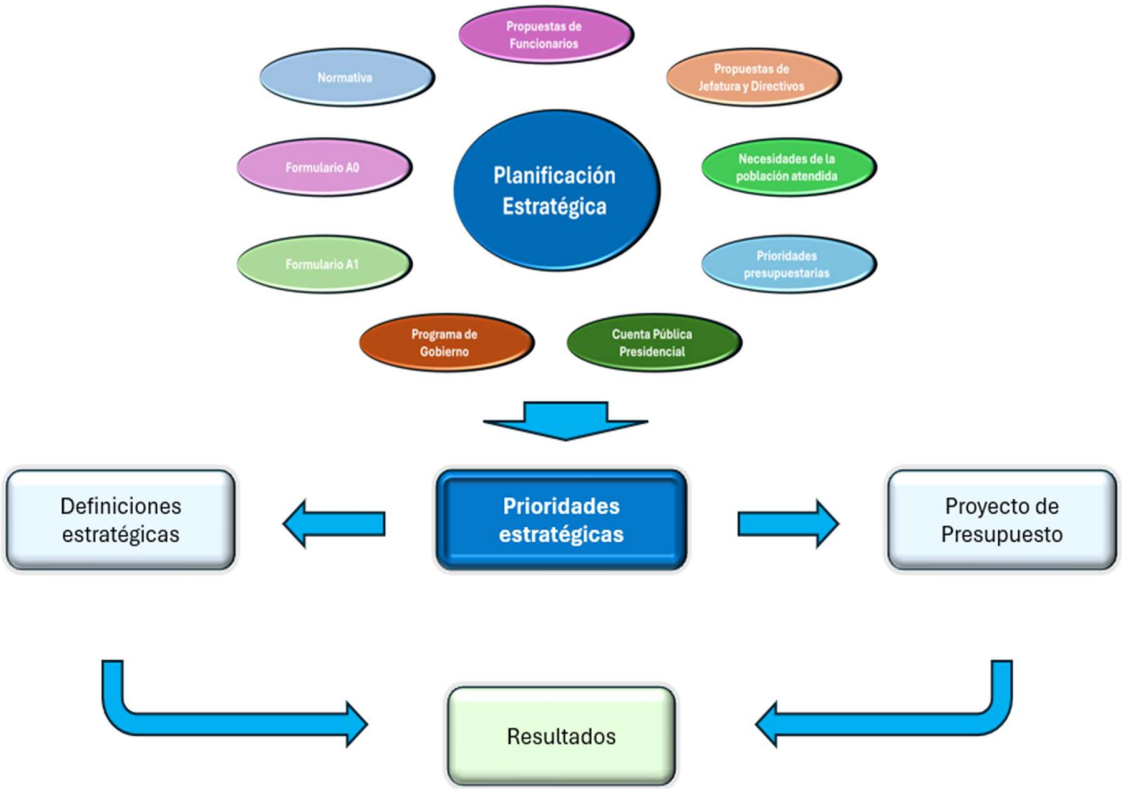
Por tanto, la formulación de objetivos estratégicos debe cumplir con criterios de claridad, enfoque en resultados y pertinencia institucional. Los resultados deben estar alineados con la misión del Servicio, referirse a cambios concretos observables en la realidad y estar dirigidos a ciudadanos, usuarios, comunidades o instituciones destinatarias de las acciones públicas. Deben además evitar ambigüedades, formulaciones generales o la inclusión de múltiples resultados en un mismo objetivo, ya que ello dificulta su evaluación y seguimiento.

En suma, la planificación estratégica representa un instrumento fundamental para asegurar la coherencia entre los propósitos institucionales, la asignación presupuestaria y la generación de valor público. Su efectiva articulación con el ciclo presupuestario y la evaluación basada en resultados son pilares esenciales para avanzar hacia una gestión pública más eficiente, transparente y centrada en las necesidades de la ciudadanía.

II.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para que las definiciones estratégicas y los indicadores de desempeño se constituyan en instrumentos realmente útiles que permitan a los servicios públicos orientar con mayor precisión su quehacer institucional, es fundamental que se elaboren a partir de procesos o pasos previos que sean secuenciales y participativos. Solo sobre esta base será posible establecer una carta de navegación coherente y consensuada, que facilite el monitoreo continuo, la evaluación rigurosa y la rendición de cuentas transparente en relación con el nivel de logro de los resultados esperados.

Figura 1: Planificación estratégica y presupuestación



Fuente: DIPRES, 2025. Elaboración propia.

De este modo, como primer paso, será necesario recopilar todos aquellos antecedentes relevantes para el quehacer institucional, tales como:

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

Figura 2: Planificación estratégica

Fuente: DIPRES, 2025. Elaboración propia.

A continuación, como segundo paso, se deberá realizar la revisión o análisis de estos antecedentes en el marco de un proceso de planificación que facilite, de manera participativa, la identificación y definición por parte de la institución de los siguientes elementos generales:

1. Problemas públicos o materias de interés público en las cuales la institución debe intervenir o hacerse cargo, según la normativa que la rige.
2. Identificar prioridades estratégicas vinculadas a dichos problemas públicos.
3. Reflejar dichas prioridades en objetivos estratégicos, identificando resultados esperados medibles.
4. Identificar adecuadamente las variables de medición que permitan elaborar indicadores para el monitoreo y evaluación de los resultados esperados.
5. Los resultados o logros que se proyecta alcanzar.

La siguiente tabla ejemplifica algunos resultados que se esperaría fueran productos de un proceso de planificación estratégica:

Figura 3: Productos del proceso de planificación estratégica

Servicio	Problema o Materia de Interés Público	Prioridades Estratégicas	Objetivos estratégicos	Variable de Medición	Indicador
Subsecretaría de Vivienda	Vivienda	Déficit habitacional	Diseñar planes y programas que contribuyan a **disminuir el déficit cuantitativo**, reconociendo la diversidad e impulsando la diversificación de soluciones que garanticen el derecho a una vivienda digna y adecuada.	Déficit cuantitativo	Ámbito: **Resultado Final** Porcentaje viviendas terminadas al año t en relación al déficit habitacional estimado en la Encuesta CASEN vigente (Quintiles I, II, III de Ingreso)
Servicio de Cooperación Técnica	Asociatividad y cooperativismo	Integracion de las mipes y cooperativas	Mejorar la capacidad de gestión y creación de organizaciones asociativas para impulsar la **integracion de las mipes y cooperativas en encadenamientos cortos de valor**	Proyectos que acceden a instrumentos asociativos que obtienen logro	Ámbito: **Resultado Intermedio** Porcentaje de proyectos que acceden a instrumentos asociativos con logro en el año t
Secretaría y Administración General de Transporte	Transporte público	Seguridad vial	Desarrollar un entorno vial seguro para todas y todos los usuarios, mediante la implementación de la Visión Cero, con el fin de **reducir las personas fallecidas y lesionadas en siniestros de tránsito**, promoviendo una cultura de seguridad, convivencia vial y potenciando la fiscalización	Muertos en siniestros de tránsito	Ámbito: **Resultado Final** Muertos en siniestros de tránsito por cada 10.000 vehículos
Subsecretaría de Servicios Sociales	Protección social	Personas que ejercen y reciben acciones de cuidado	**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.	Cobertura comunal del programa Red Local de Apoyos y Cuidados (RLAC *)	Ámbito: **Producto** Porcentaje de comunas que cuentan con convenios para la implementación del programa RLAC en el año t

*: El Programa Red Local de Apoyos y Cuidados (PRLAC) tiene por objetivo contribuir a disminuir la vulnerabilidad biopsicosocial de la díada en tanto que la persona en situación de dependencia funcional mejora o mantiene su nivel de funcionalidad, y su cuidador/a principal reduce o mantiene la sobrecarga.

Fuente: DIPRES, 2025. Elaboración propia.

Lo anterior, a su vez, constituirá la base fundamental para que cada institución elabore y/o actualice:

1. Definiciones estratégicas institucionales que se presentan en el Formulario A1
2. Identificación de los indicadores relevantes asociados a la medición de los resultados esperados consignados en el Formulario H
3. Formulación del proyecto de presupuesto correspondiente al año siguiente.

Finalmente, de esta manera, la institución estará en condiciones de monitorear adecuadamente su quehacer durante el año, verificando el nivel de avance en el logro de sus resultados, corrigiendo el rumbo cuando sea necesario, evaluando el desempeño del Servicio al término del ejercicio y rindiendo cuenta pública sobre el cumplimiento de sus compromisos.

III.DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

Como resultado del proceso de planificación estratégica, debiera generarse un conjunto de definiciones clave, tales como la Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Estrategias, Bienes y/o Servicios, Usuarios, Centros de Responsabilidad, entre otras.

No obstante, para efectos de la presentación de las definiciones estratégicas en el Formulario A1, como parte del proceso de formulación presupuestaria, deberán incluirse los siguientes elementos:

1. Misión institucional
2. Objetivos Estratégicos Ministeriales aplicables al Servicio
3. Objetivos Estratégicos del Servicio
4. Bienes / Servicios provistos a los ciudadanos y/o usuarios

1. Misión institucional

Corresponde a una declaración que define el propósito o razón de ser de un Servicio, proporcionando un marco claro para orientar sus acciones y decisiones hacia el logro de los resultados esperados. Esta declaración debe ser lo suficientemente precisa y comprensible como para guiar la gestión institucional y comunicar su rol a la ciudadanía. En términos prácticos, la Misión debe permitir responder las siguientes preguntas:

QUÉ [¿qué hace el Servicio?, ¿cuál es su razón de ser?, ¿para qué existe?, ¿qué resultados busca?]

CÓMO [¿cómo lo hace?, ¿a través de qué acciones o medios?]

PARA QUIÉN [¿para quién dirige su quehacer?, ¿cuáles son sus usuarios?]

La Misión debe expresarse en un texto breve, claro y autoexplicativo, que permita a cualquier lector comprender fácilmente la razón de ser de la institución. Debe reflejar de forma concisa las materias a las que está abocada, el público o grupo de interés al que dirige su accionar y el tipo de necesidades o demandas que está llamada a atender. Asimismo, debe orientar su función principal dentro del aparato público y diferenciar su quehacer del de otras entidades.

A modo de 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

2. Objetivos Estratégicos Ministeriales aplicables al Servicio

La elaboración de las definiciones estratégicas ministeriales es coordinada por el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), sobre la base del Marco Metodológico proporcionado por la Dirección de Presupuestos. Estas definiciones, contenidas en el Formulario A0, constituyen un insumo clave para la formulación de las definiciones estratégicas de los Servicios Públicos dependientes de cada ministerio.

Los objetivos estratégicos ministeriales representan las prioridades definidas por cada cartera, en función de los problemas o necesidades públicas identificadas que le corresponde abordar en el marco de sus competencias y atribuciones.

Dado que estos objetivos no siempre se relacionan de forma directa con todos los servicios dependientes, cada institución debe revisar y seleccionar aquellos objetivos ministeriales que le son pertinentes, determinando el modo en que contribuirá al logro de estos mediante su quehacer institucional.

3. Objetivos Estratégicos del Servicio

En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos representan los resultados que se espera que los Servicios alcancen en el mediano plazo (es decir, en un horizonte superior a un año), en función de la atención a sus usuarios o beneficiarios, y en concordancia con sus prioridades estratégicas.

En determinados casos, puede incorporarse un objetivo orientado al fortalecimiento de la gestión institucional. Este tipo de objetivo, aunque no se relacione directamente con los usuarios en una primera instancia, debiera traducirse posteriormente en mejoras concretas en su atención. Esta situación es más frecuente en instituciones nuevas o recientemente creadas, y debe considerarse como una excepción, no como una práctica generalizada.

Por tanto, los objetivos estratégicos deben enfocarse preferentemente en los resultados esperados en beneficio de los usuarios o beneficiarios. Sólo de manera excepcional se podrán incluir objetivos relacionados con el fortalecimiento interno de la institución.

Para la definición de objetivos estratégicos se debe considerar que se cumplan las siguientes condiciones:

I. 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).

II. Ser **reflejo de las prioridades** estratégicas identificadas por la institución.

III. 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.

IV. Ser **factibles de realizar** en plazos determinados y con los recursos disponibles.

V. Señalar los **medios o la acción concreta** a realizar para lograr un resultado o impacto identificado, susceptible de medir y evaluar.

En consecuencia, para que un objetivo esté correctamente definido, este debe permitir identificar un *Fin* y el *Medio* para alcanzarlo:

Figura 4: Objetivos estratégicos

Fuente: DIPRES, 2025. Elaboración propia.

Con la finalidad de poder identificar adecuadamente el resultado directo esperado del objetivo estratégico, se debe evitar utilizar expresiones como "promover la...", "fortalecer el...", "incentivar que...", "motivar a...", "propender a que...", "fomentar el...", o similares; las cuales por su ambigüedad y amplitud pueden dificultar su identificación y su posterior medición.

Los resultados esperados siempre deben hacer referencia a logros concretos a alcanzar en los ciudadanos, tales como: "disminuir el déficit...", "aumentar la cobertura de...", "dar acceso a...", "otorgar certeza jurídica a...", disminuir el tiempo de tramitación de...", entre muchos otros.

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

i. ***Resultado esperado***: un **único** logro o impacto, como consecuencia de la acción que realizará el Servicio, en sus usuarios. Un objetivo estratégico no debe identificar más de un resultado esperado, ya que significa que no está reflejando con claridad las prioridades institucionales.

   El resultado esperado 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.

   Estos resultados siempre deben estar vinculados a los ciudadanos, beneficiarios o usuarios de la institución; debiendo estos ser personas externas al Servicio, otras instituciones públicas o privadas, o empresas.

Los objetivos estratégicos nunca deben estar orientados hacia los funcionarios o al interior de la institución, porque en ese caso correspondería a objetivos de gestión institucional y no a un objetivo estratégico.

A modo de ejemplo, en el objetivo "*Diseñar planes y programas que contribuyan a disminuir el déficit cuantitativo de vivienda*", se identifica con total claridad un único resultado esperado en los ciudadanos (variable de resultados), el cual es cuantificable, medible y evaluable mediante un indicador.

Por el contrario, en el siguiente objetivo "*Fortalecer la sostenibilidad financiera de las y los ..., incorporando la perspectiva de género, mediante la implementación de programas de ... adaptados a sus necesidades específicas, que promuevan inversiones en xxx, yyy, zzz y www. Estos programas deberán estar orientados a facilitar la adaptación al cambio climático, mejorar la eficiencia y fomentar la inclusión de mujeres, jóvenes y pueblos originarios, asegurando su integración efectiva y justa en el sector*, de su redacción no es posible identificar un resultado esperado concreto a alcanzar en los ciudadanos, sino que se señalan múltiples logros en distintos aspectos, los cuales pueden implicar superposiciones, niveles jerárquicos diferentes, interdependencia de unos con otros, y por tanto, el objetivo no refleja una prioridad institucional concreta en el ámbito de acción en que está interviniendo.

ii. ***Variable de medición*:** corresponde a la variable que permite medir el resultado esperado, la cual debe ser cuantificable y medible a través de un indicador de desempeño.

Esta variable debe permitir construir directamente el indicador que medirá dicho resultado, constituyendo, en muchos casos, el numerador de dicho indicador.

Por lo anterior, se debe velar por evitar las siguientes situaciones, entre otras, al identificar dicha variable:

- ✗ *No se vincula o no permite medir el resultado esperado*
- ✗ *No es clara en su definición*
- ✗ *Está planteada como un objetivo*
- ✗ *Corresponde a una descripción de cómo medir el indicador*
- ✗ *Corresponde al mismo indicador*
- ✗ *No identifica la variable*

A modo de ejemplo, lo señalado ocurre en casos como los siguientes:

- "*Alcance de las supervisiones …*": no se vincula con el resultado esperado del objetivo y no es clara ni concreta en su definición.
- "*Promoción y posicionamiento a través de la implementación de la …*": tiene relación con el resultado esperado, sin embargo, no es clara ni concreta en su definición.
- "*Prestaciones revisadas y actualizadas en el …, con el fin de mejorar la protección …*": corresponde a un objetivo y no a una variable.
- "*La variable es las enfermedades ausentes …, indicando el estado …, se realiza vigilancia y control …*": no constituye una variable.
- "*Porcentaje de … que mejoran las condiciones de …*": corresponde al indicador.

Finalmente, cabe señalar que, dado que los objetivos estratégicos son expresión de las prioridades institucionales, entonces éstos debieran ser un número reducido, ya que un alto número de objetivos podrían indicar dificultad institucional para identificar sus prioridades estratégicas o la existencia de superposición entre objetivos. Acá vale considerar la premisa "***si todo es prioritario, nada es prioritario***"

4. 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.

Dirección de Presupuestos

Gobierno de Chile

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					
			Atributos Considerados		
Prioridad	Tipo de Objetivo	Descripción	Enfoque de Género	Cambio Climático	Objetivos del Ministerio Relacionados
1					
2					
3					

Bienes / Servicios Finales		
Número	Bien / Servicio Final	N° Objetivo Estratégico Relacionado
1		
2		
3		

IV.INDICADORES DE DESEMPEÑO

Los indicadores de desempeño son el instrumento mediante el cual la institución monitorea el nivel de avance de sus compromisos y evalúa el desempeño final del Servicio, permitiendo, a partir de la información que proporcionan, rendir cuenta pública de los resultados alcanzados.

Los indicadores de desempeño deben ser construidos a partir de la correcta identificación de la variable de medición vinculada al resultado esperado del objetivo estratégico, permitiendo a través de su cuantificación, efectuar monitoreo y evaluación del logro de dicho resultado. Cabe recordar que sólo se formulan indicadores vinculados a objetivos estratégicos y no para objetivos de gestión institucional.

Tal como se ejemplificó en la figura 3 de la Página 8, al formular los indicadores, se debe tener en consideración lo siguiente:

- Cuando la variable de medición se vincula directamente con el resultado esperado del objetivo estratégico, entonces el indicador que se construya a partir de dicha variable corresponderá al ámbito de Resultado (Intermedio o Final).
- Cuando la variable de medición se vincula indirectamente con el resultado esperado del objetivo estratégico, entonces el indicador que se construya a partir de dicha variable será del ámbito de Producto, ya que sólo corresponderá a una "proxy" de la medición de dicho resultado. Es decir, se asume que, con cierto nivel de confianza estadística, dicha medición contribuye al logro del resultado esperado.

En consecuencia, estos son los únicos ámbitos de medición de los indicadores vinculados a objetivos estratégicos, no pudiendo existir indicadores en el ámbito de Proceso, ya que éstos sólo miden la gestión interna de la institución y no los resultados en los ciudadanos o usuarios.

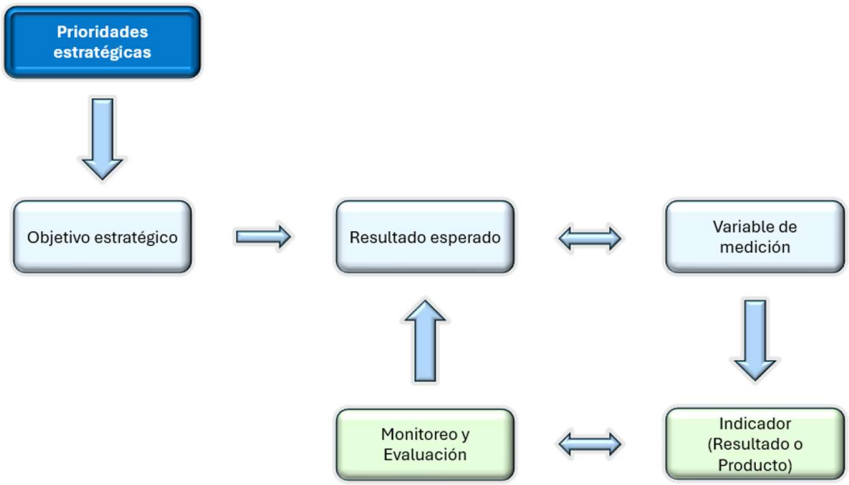
Todo indicador cuyo denominador haga referencia a "*lo programado*", "*lo planificado*", "*el plan anual*", "*lo comprometido*", "*lo estimado*", o situaciones similares, corresponden al ámbito de Proceso y no miden resultados esperados de objetivos estratégicos, sino sólo la programación interna de una institución, razón por la cual, deberán ser reemplazados por indicadores en los ámbitos de Resultado o Producto.

Para el reemplazo de indicadores de Proceso y/o la incorporación de nuevos indicadores en el proceso de formulación presupuestaria para el año 2026, las instituciones deberán cumplir con lo siguiente:

1. Sólo pueden incorporarse indicadores en el ámbito de Resultado (Final o Intermedio) o, en su defecto, en el ámbito de Producto.
2. El indicador deberá estar correctamente formulado según los criterios metodológicos que se señalan en los Anexos 1 y 2 de este documento.
3. Deberán disponer de información histórica, esto es, al menos valor efectivo para el año 2024 o una estimación de dicho valor.

En consecuencia, el proceso de formulación de indicadores estratégicos de desempeño debe reflejar lo que se ilustra en la siguiente gráfica:

Figura 5: Formulación de indicadores



Fuente: DIPRES, 2025. Elaboración propia.

Dirección de Presupuestos

Gobierno de Chile

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:

ANEXOS

Anexo 1: Ámbitos de Control y Dimensiones del Desempeño

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.

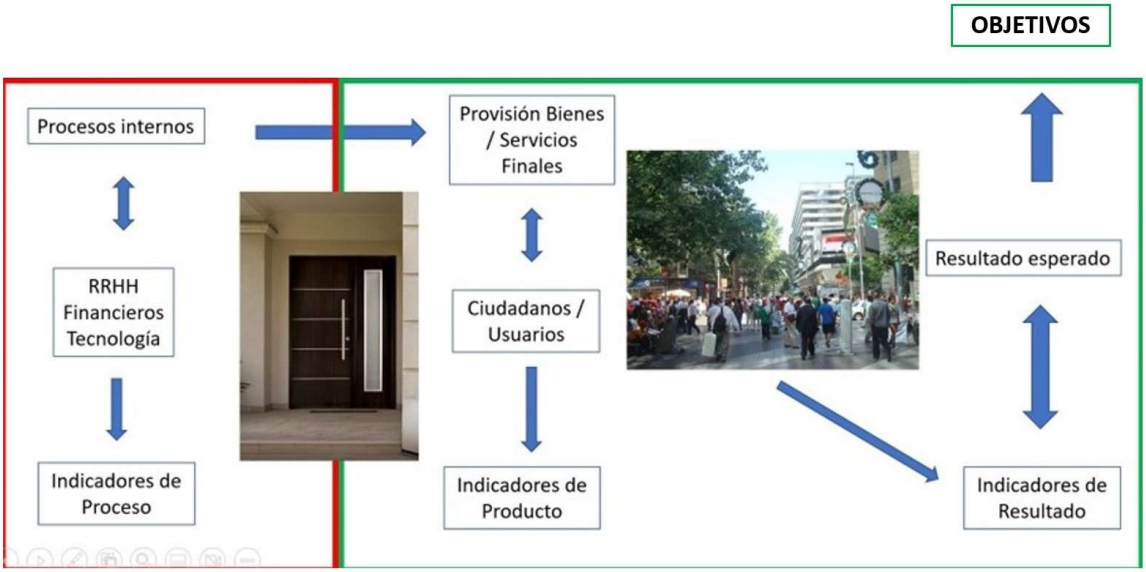
- *Deserción escolar*
- *Capacitados que acceden a un trabajo*
- *Reos que participan en programas de capacitación y reinserción*

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?

Inicio de año → Fin de año

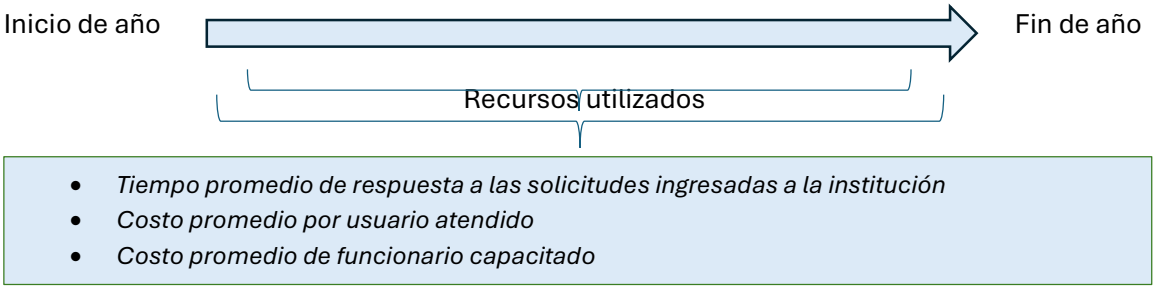
- *Responder el 90% de las solicitudes ingresadas a la institución*
- *Alcanzar un 90% de cobertura de atención de los usuarios del Servicio*
- *Cumplir el Programa de Capacitación institucional*

Eficiencia

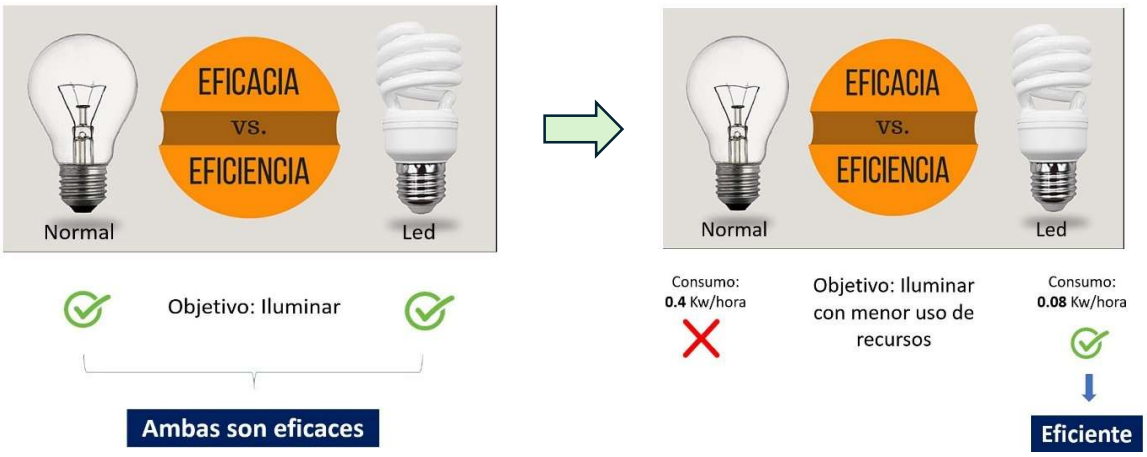
Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

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?



- *Tiempo promedio de respuesta a las solicitudes ingresadas a la institución*
- *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*

Anexo 2: Fórmulas de indicadores

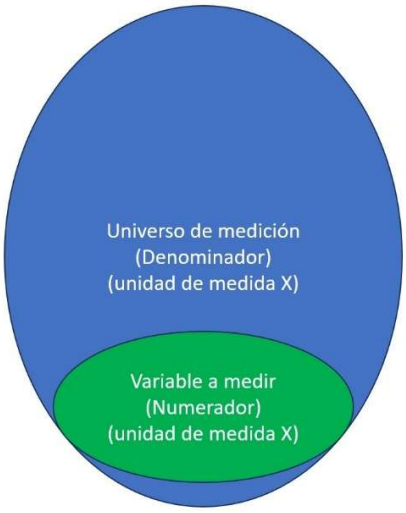
Porcentajes

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**)

Fórmula = (Numerador / 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

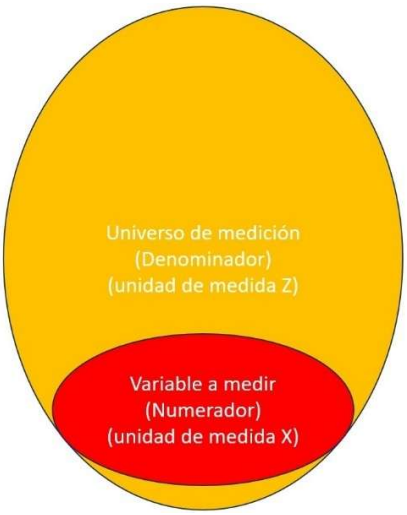
= (350 personas / 500 personas) * 100 = **70% de usuarios atendidos**

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 personas) = **$ 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.

$$\text{Fórmula} = \left[\frac{X1 - X0}{X0}\right] * 100 = \frac{X1}{X0}\left[\frac{_\ X0}{X0}\right] * 100$$

$$= ((X1 / X0) - 1) * 100$$

X en t0 → X en t1

Variación de X en t1 respecto del valor de X en t0

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

((total de usuarios atendidos en 2024 / total de usuarios atendidos en 2023) – 1) * 100

((350 **personas** / 250 **personas**) – 1) * 100 = **40% es la variación de usuarios atendidos**