



# **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

---

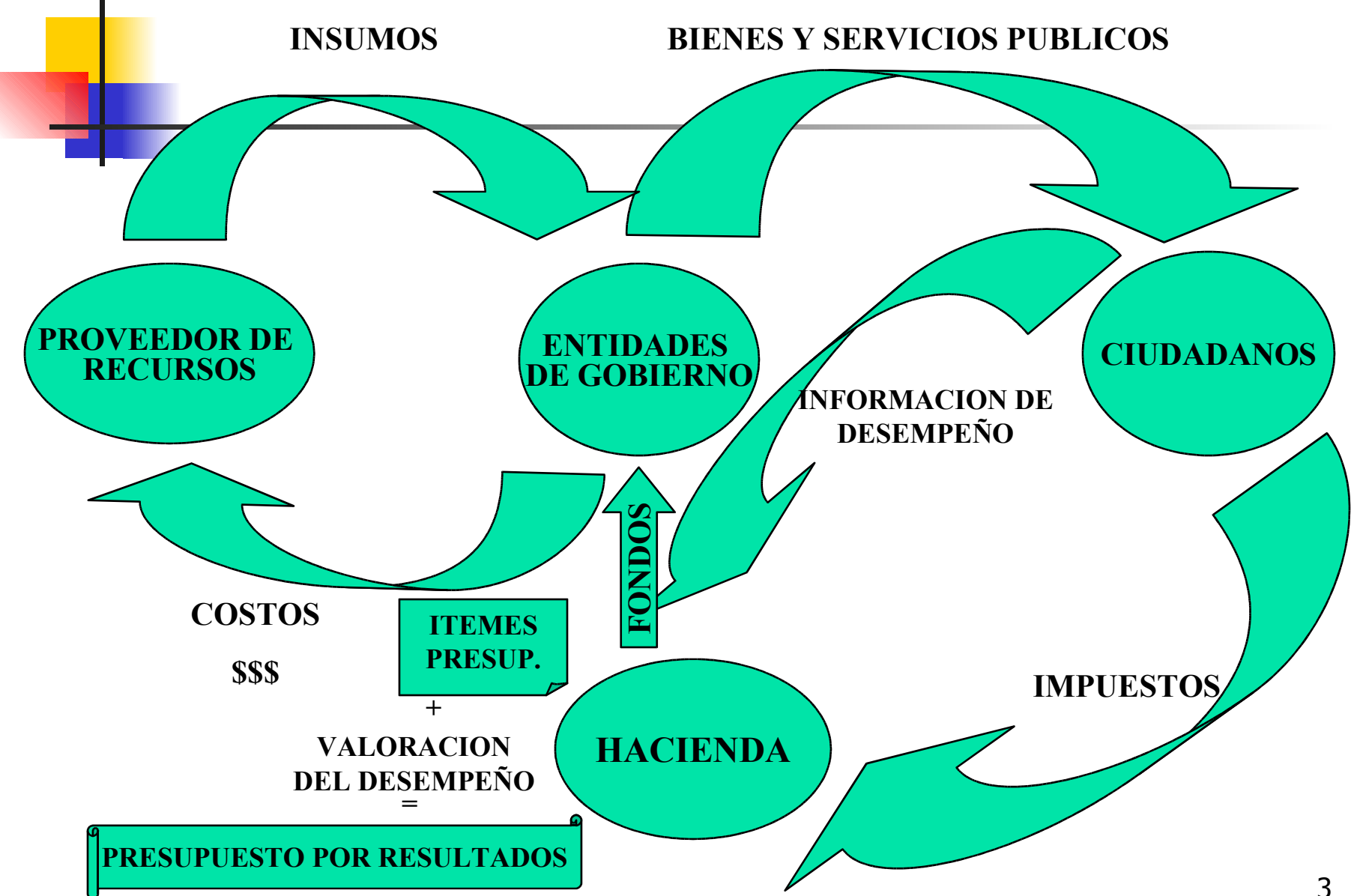
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN  
DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS



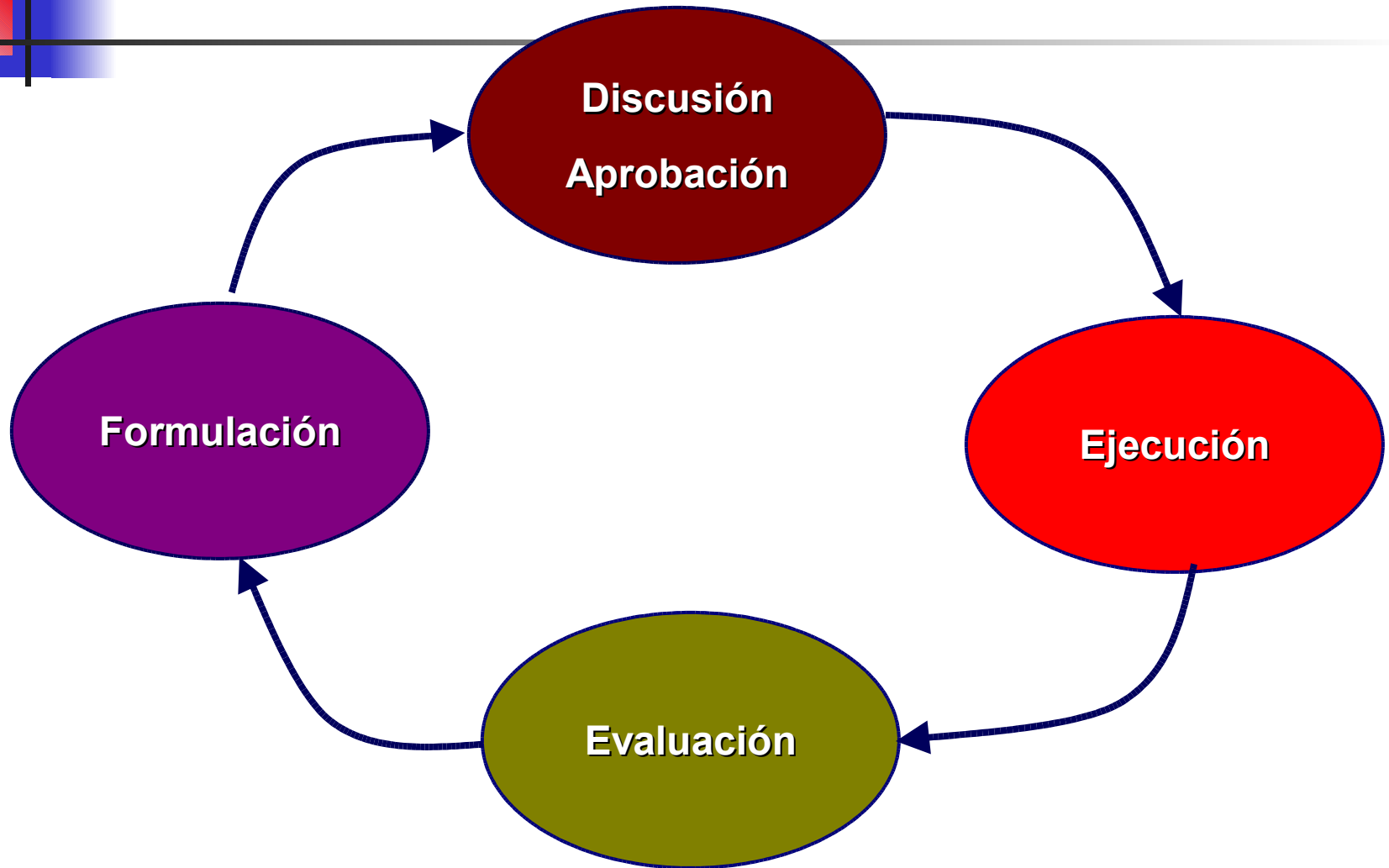
---

# **1. PRESUPUESTOS POR RESULTADOS**

# EL PROBLEMA DEL MANAGEMENT CONTROL EN EL SECTOR PUBLICO



# PRESUPUESTOS POR RESULTADOS



# CONTROL DE GESTIÓN

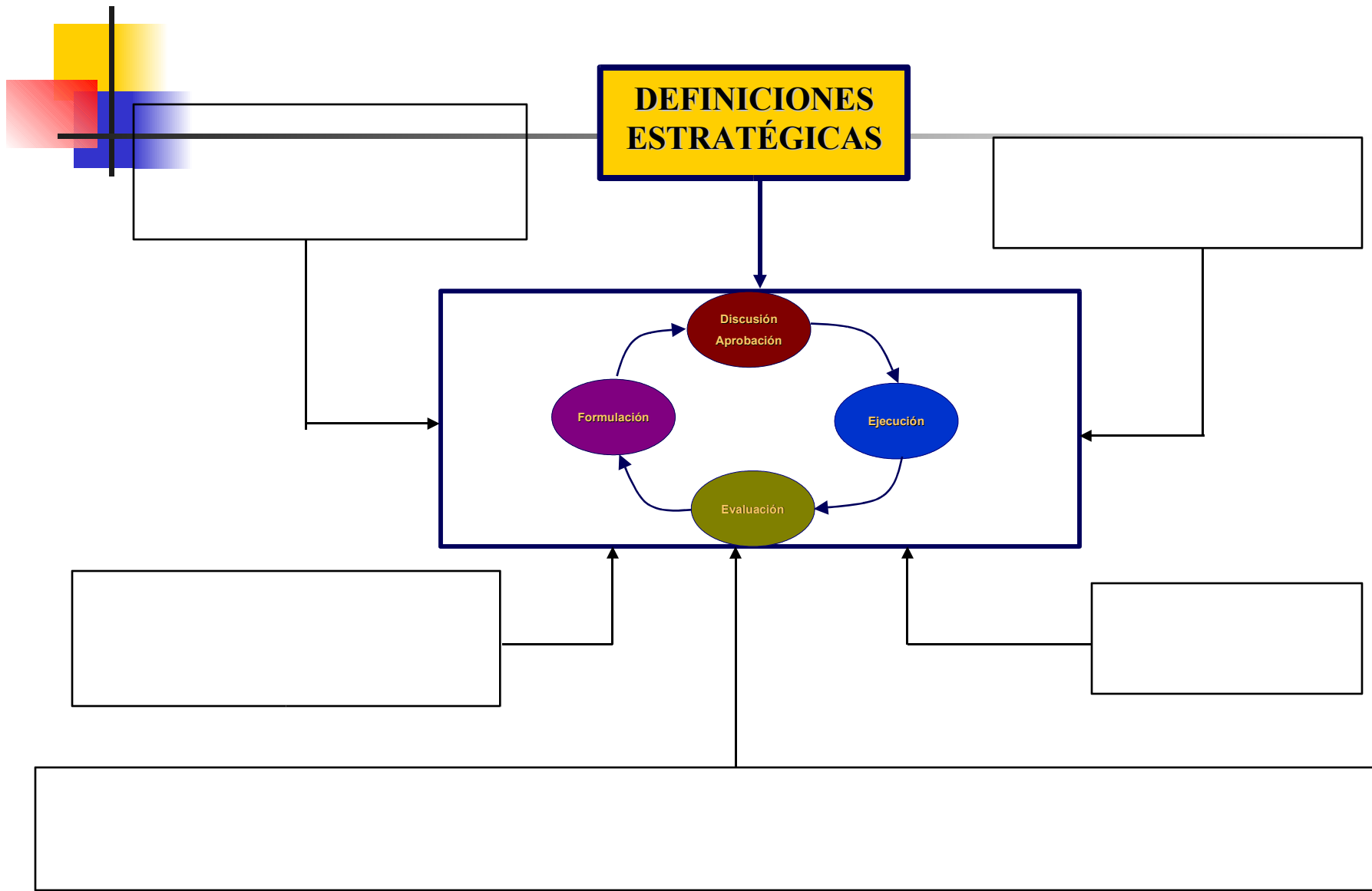




---

## **2. INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN**

# 2.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS





# OBJETIVO

---

Recoger información estratégica de la institución que permita orientar la formulación del presupuesto.



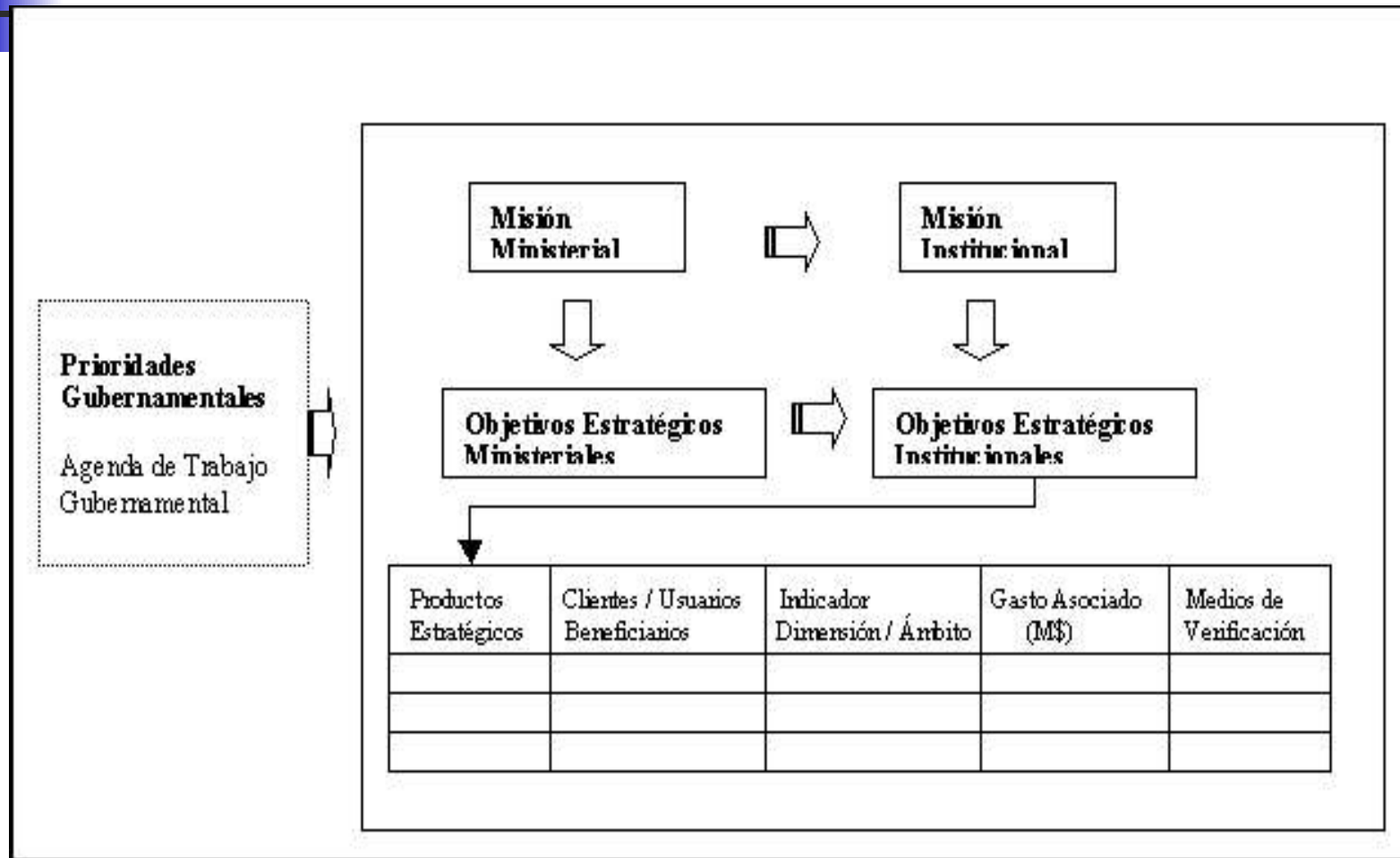


# CONTENIDOS

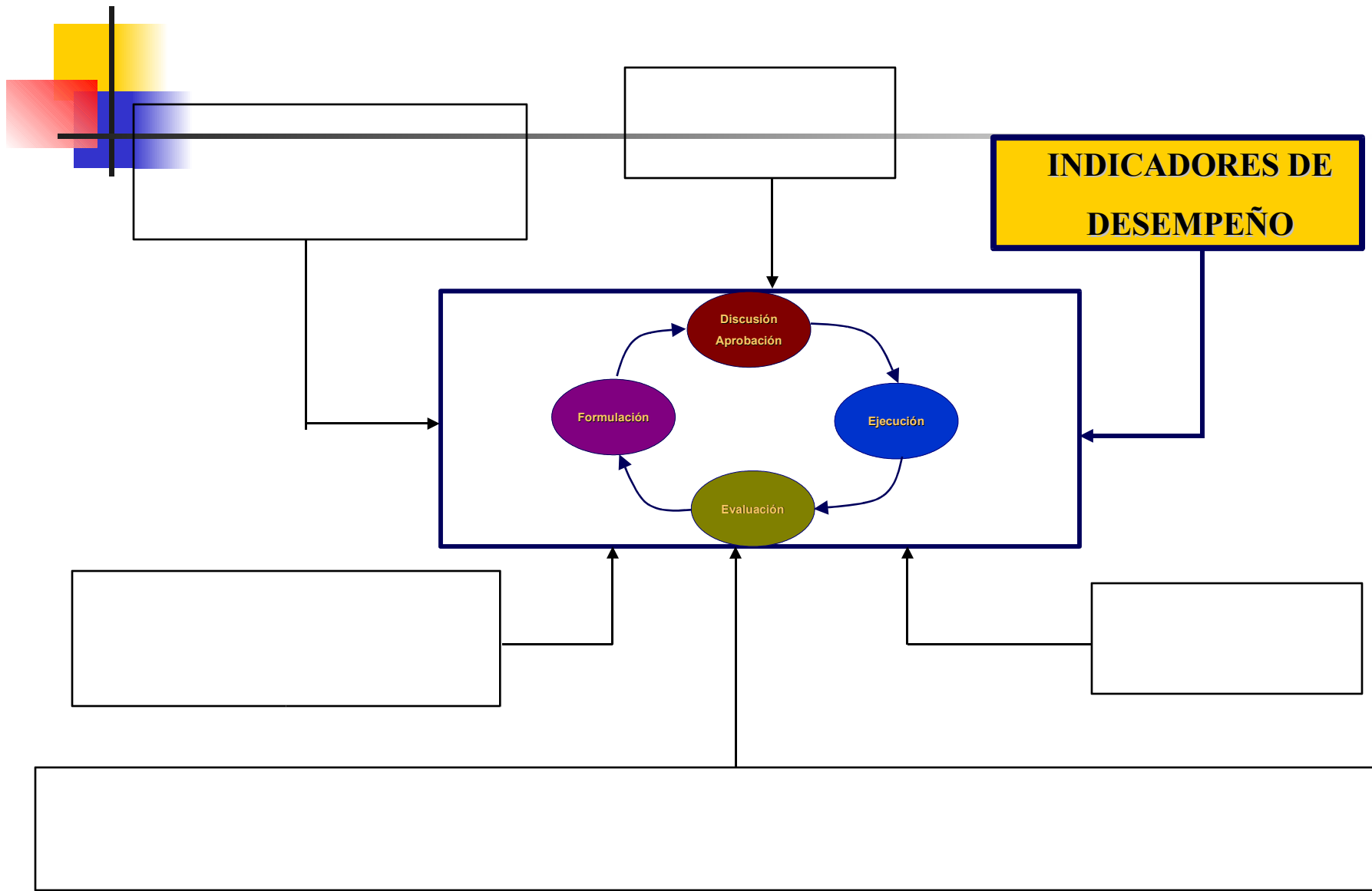
---

- Ley orgánica o decreto que rige la institución
- Misión
- Objetivos Estratégicos
- Productos Estratégicos o Relevantes
- Clientes/Usuarios/Beneficiarios

# METODOLOGÍA DE TRABAJO



# 2.2 INDICADORES DE DESEMPEÑO





# OBJETIVOS

---

- Inducir mejoras en información
- Fundamentar la discusión de resultados
- Posibilitar la evaluación de los servicios
- Apoyar el proceso de formulación de políticas
- Facilitar el establecimiento de compromisos de resultado



# PRINCIPIOS BÁSICOS

---

- Pertinentes
- Independientes
- Comparables
- Costos Razonables
- Confiables
- Simples y Comprensivos

# DISEÑO OPERATIVO



**1. Propuesta de Indicadores de Desempeño**

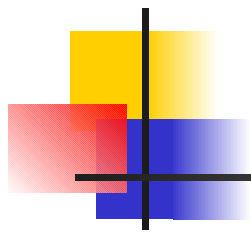
**2. Formulación de Indicadores: Análisis técnico y de consistencia con los recursos**

**3. Envío indicadores de Desempeño al Congreso Nacional (Proyecto de Ley de Presupuestos)**

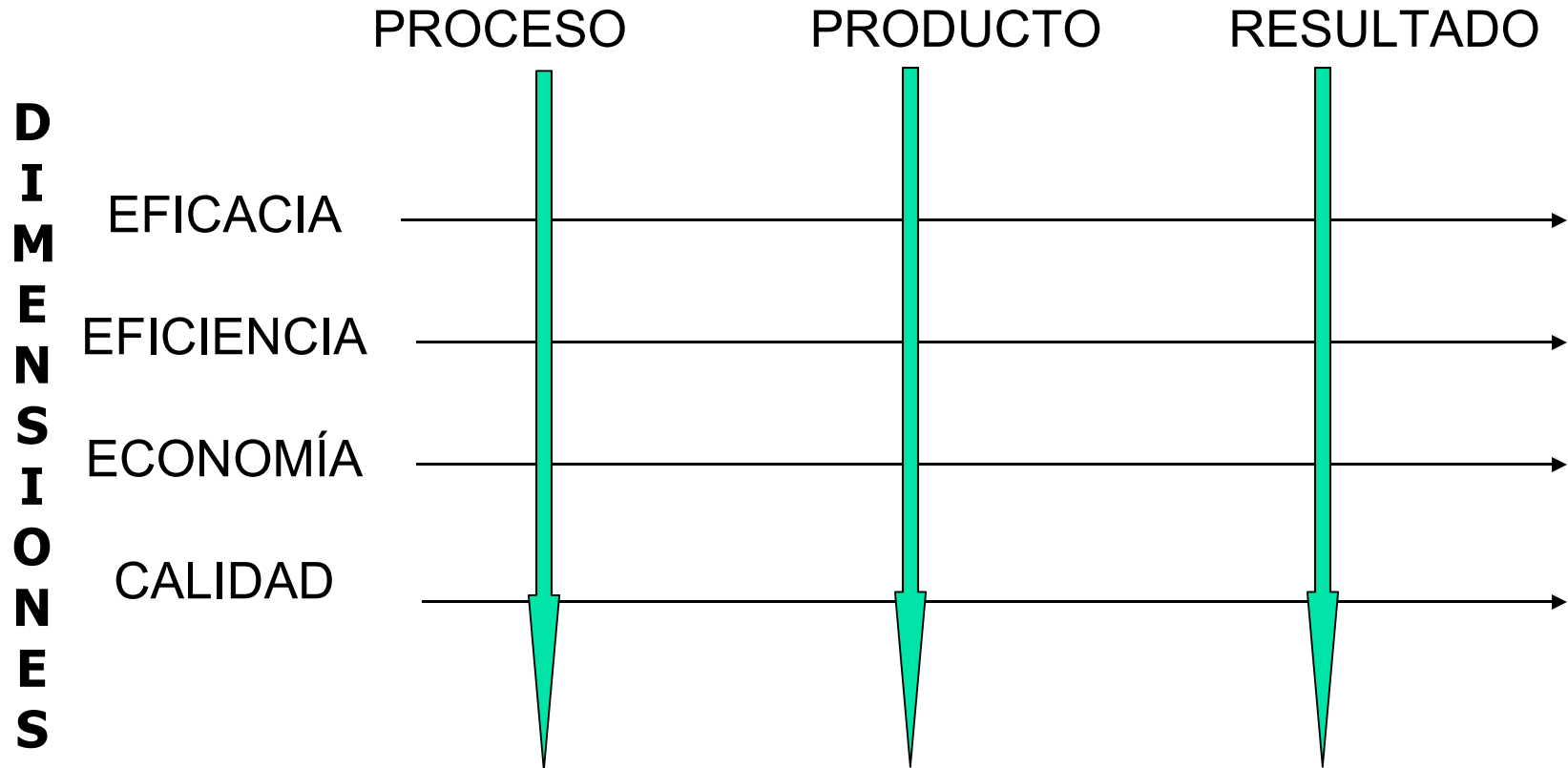
**4. Seguimiento y Evaluación**

# METODOLOGÍA DE TRABAJO

## Matriz Ambito-Dimensión



### Ambitos de Control





# ACTORES DEL PROCESO

---

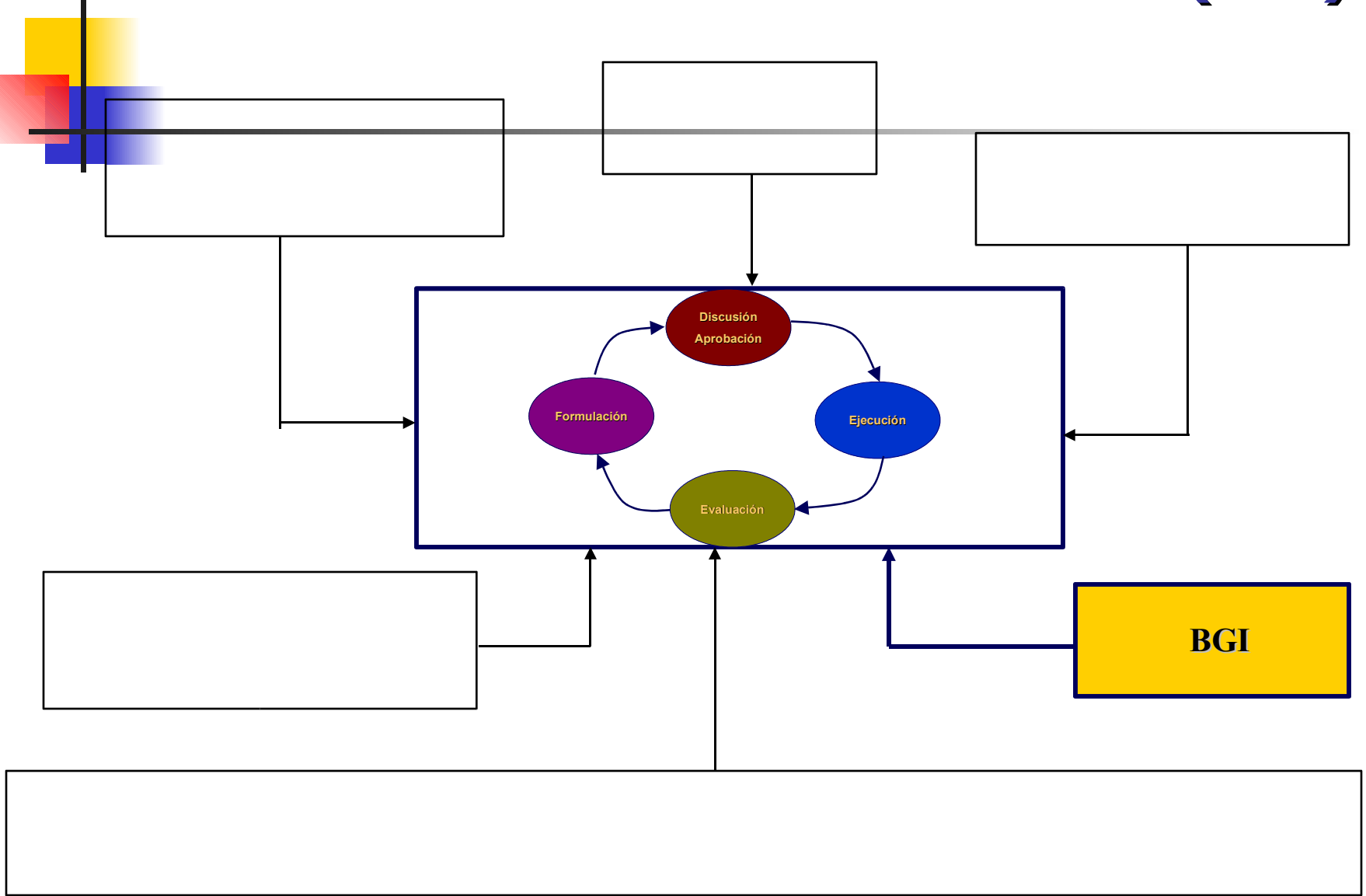
**SERVICIOS PÚBLICOS**

**CONGRESO NACIONAL**

**MINISTERIO DE HACIENDA**



# 2.3 BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL (BGI)





## OBJETIVO

---

Dar conocer al Congreso Nacional los resultados de la gestión anual de los servicios públicos. La importancia de este instrumento radica en que constituye una cuenta pública y por lo tanto, es el medio a través del cual la institución da a conocer sus principales logros y desafíos futuros.

# ESTRUCTURA DEL BGI

## I. CARTA JEFE DE SERVICIO

Presentación de los resultados más relevantes de la institución y principales desafíos del próximo periodo.

## II. IDENTIFICACION

Identificación de la institución en aspectos tales como: estructura organizacional, definiciones estratégicas, recursos humanos y financieros

**BGI**

## III. RESULTADOS DE LA GESTION

Resultados de la gestión, incluyendo informe de desempeño, de gestión financiera y de recursos humanos, entre otros aspectos.

## IV. DESAFIOS

Descripción de los aspectos más relevantes de las líneas de acción sobre los cuales se desarrollará la gestión del servicio durante el año en

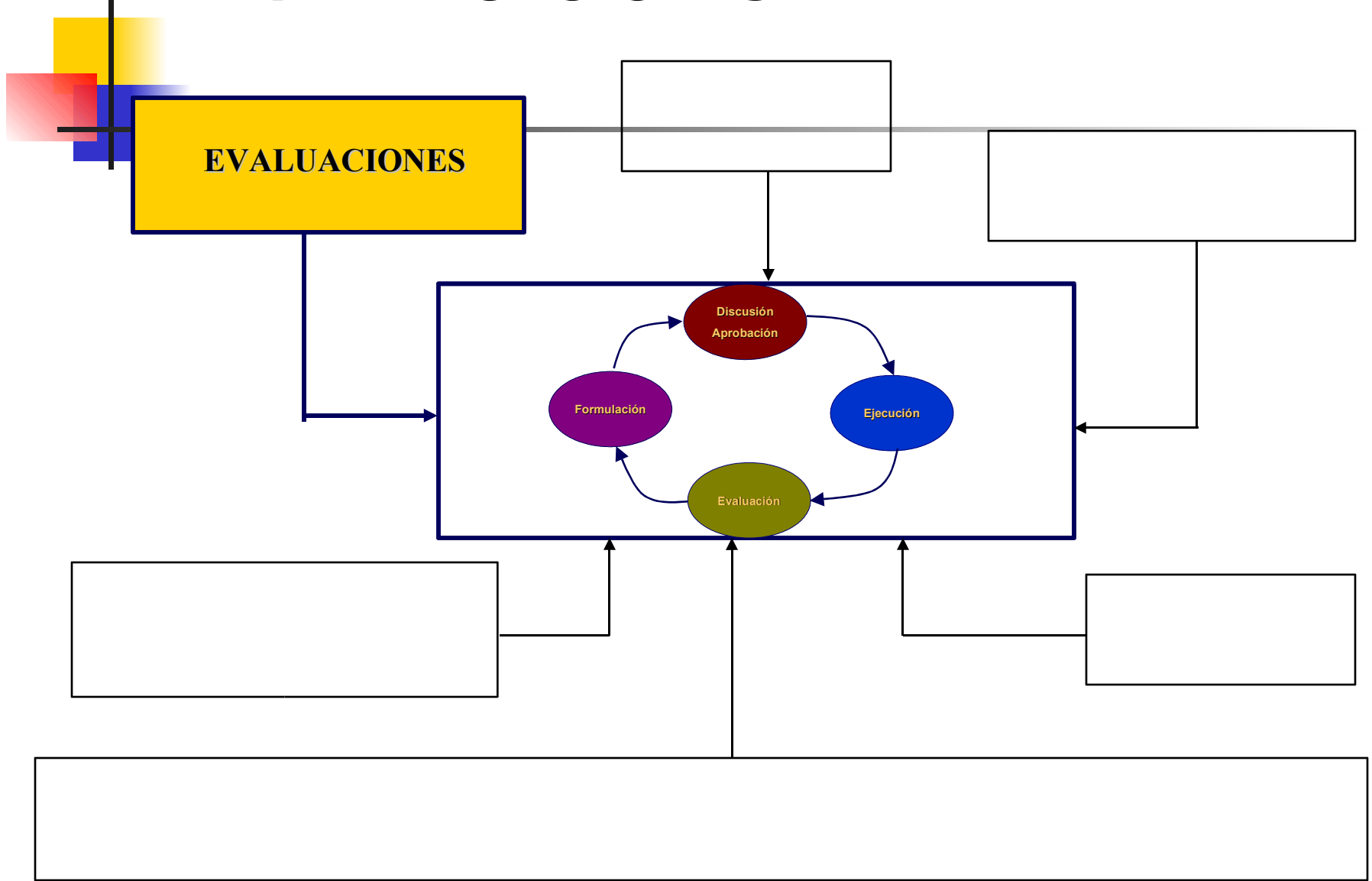


# BALANCE DE GESTIÓN INTEGRAL

---

- Este instrumento es presentado por un promedio anual de 110 servicios.
- Se utiliza como documento base en el proceso de evaluación pre-presupuestaria de la Dirección de Presupuestos.
- Los servicios que no elaboran BGI que se incorporan en la Ley de Presupuestos son 10 y corresponden a las partidas del Congreso Nacional, Poder Judicial, Contraloría General de la República, Ministerio Público, y los Gobiernos Regionales del Ministerio de Interior.

# 2.4. EVALUACIONES





# EVALUACION

---

## Programas

- ✓ Evaluación Programas Gubernamentales (EPG)
- ✓ Evaluación de Impacto
  - Evaluación en Profundidad (EP)
  - Módulo de Impacto (MI)

## Institucionales

- ✓ Evaluación Comprehensive del Gasto (ECG)

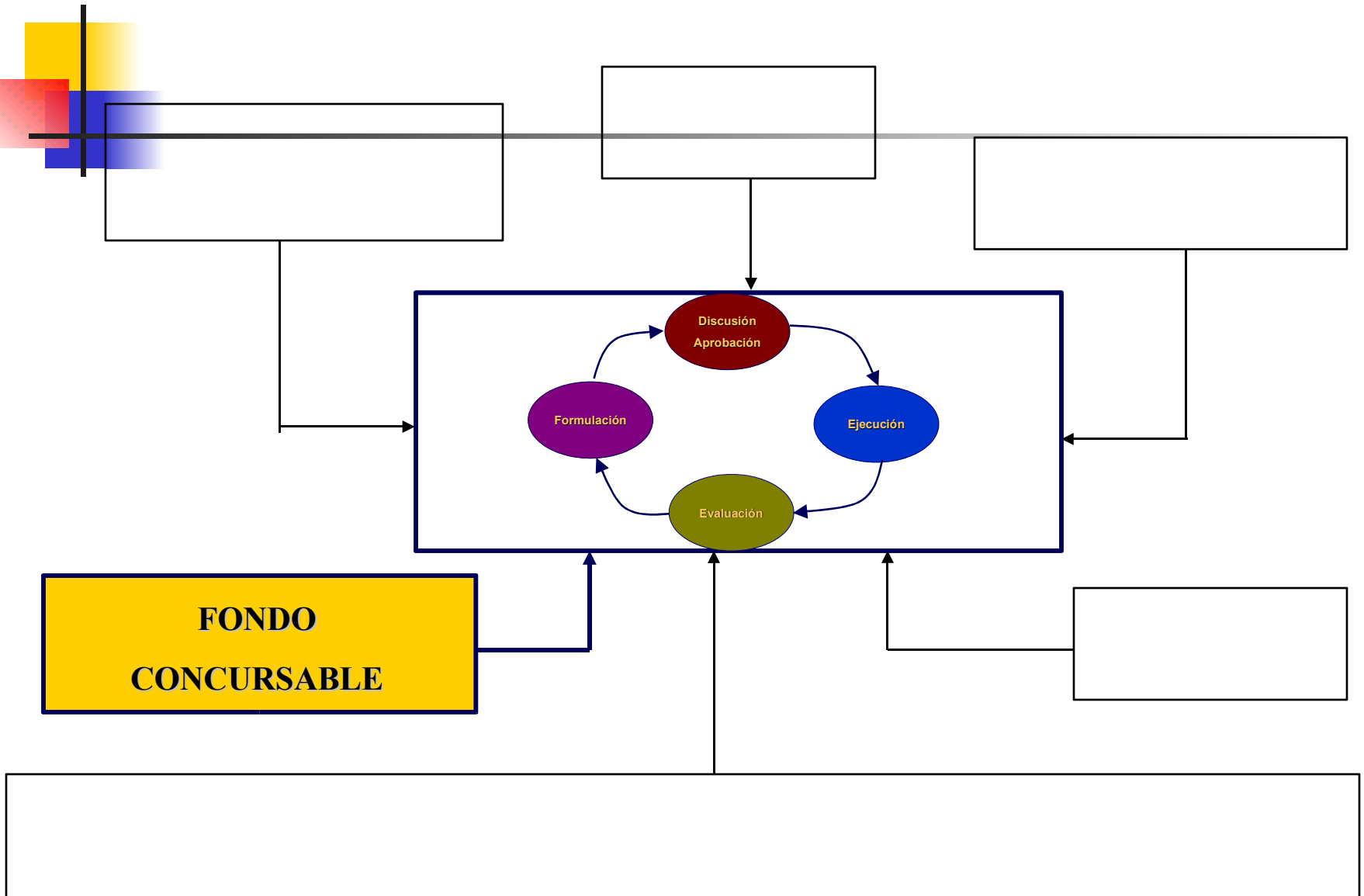


## OBJETIVO

---

Generar información evaluativa que apoye la asignación de recursos y la gestión de los programas.

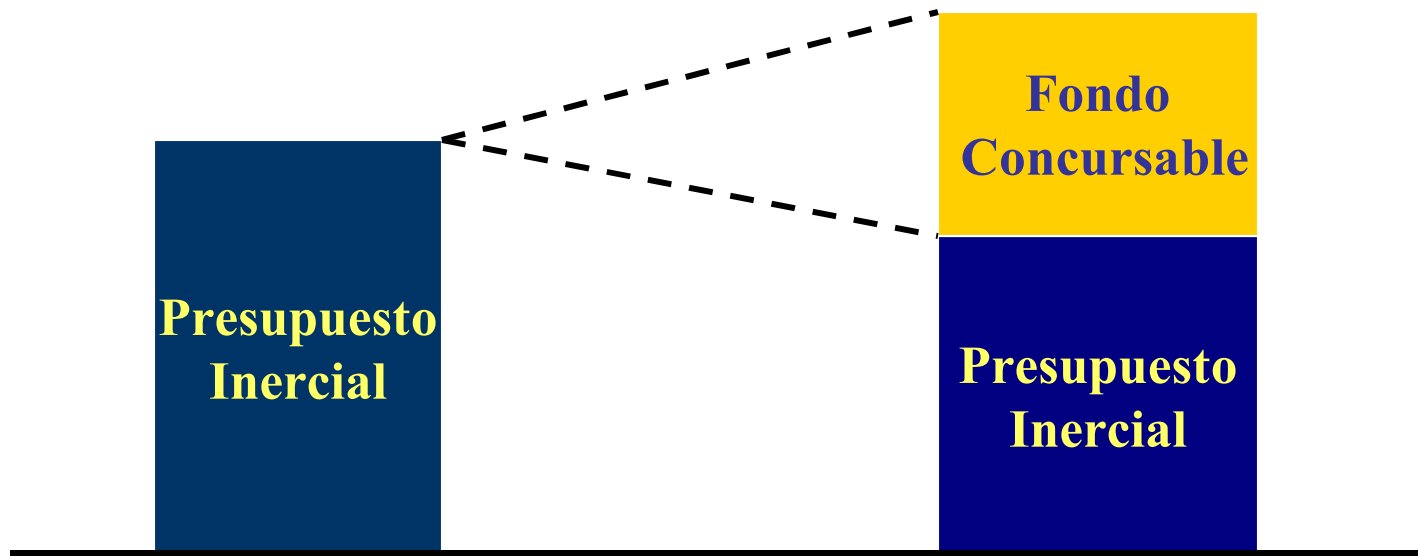
# 2.5 FONDO CONCURSABLE



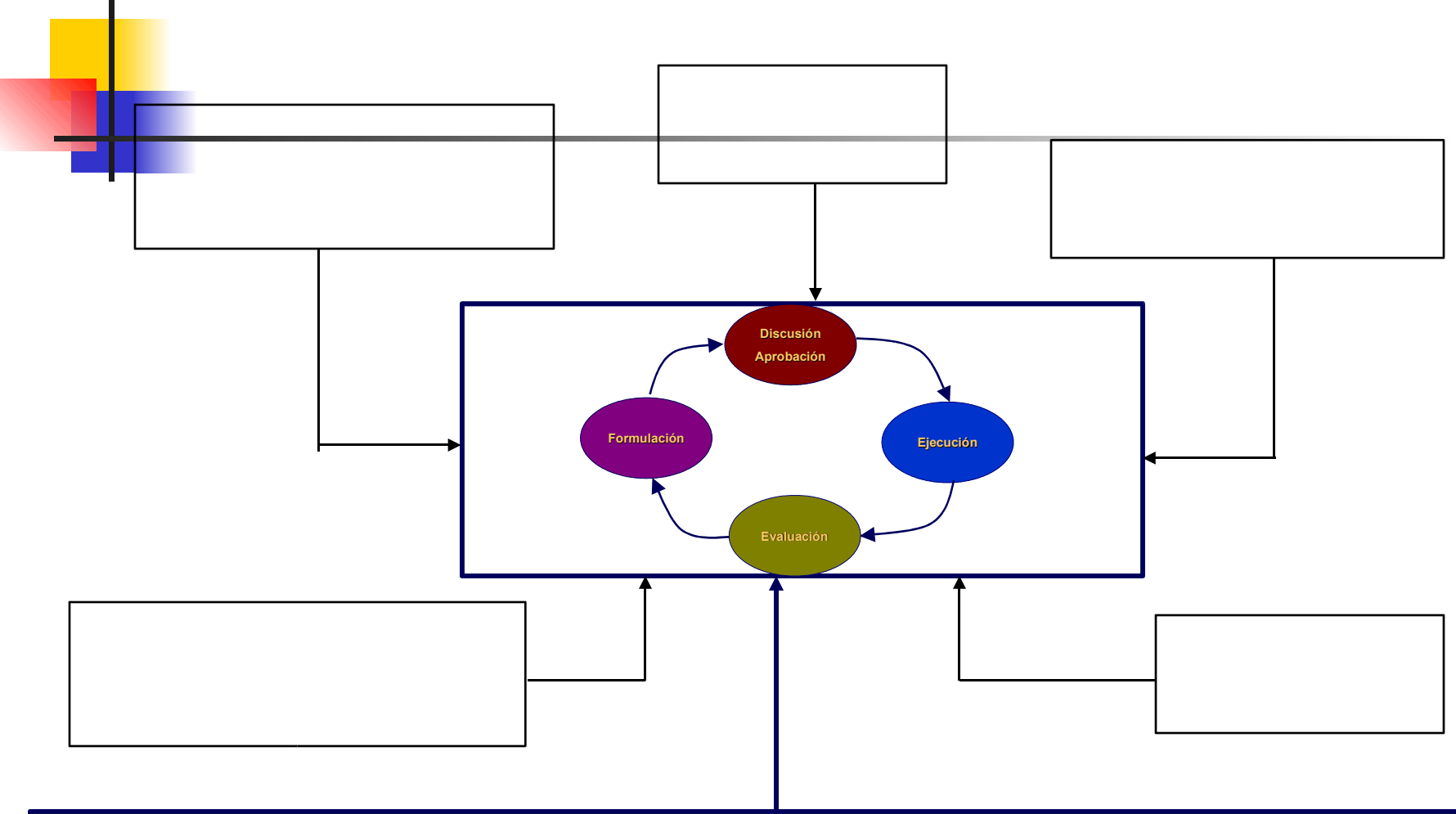


# FONDO CONCURSABLE

- Se inicia el año 2000
- Mecanismo para hacer más eficiente la asignación de recursos, eliminar prácticas incrementalistas
- Hacienda determina gastos inerciales, por diferencia con límite global de gasto, fondo concursable



# 2.6 PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN



**PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN PMG**



# **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)**

---

- **Centrar su atención en el adecuado funcionamiento de áreas y sistemas que garanticen una mejor gestión global de las instituciones.**
- **Reforzar el cumplimiento de normas y orientaciones del nivel central, incluido el propio sistema de control de gestión.**
- **Las áreas y sistemas incorporado al PMG han considerado preferentemente mejorar los servicios a la ciudadanía, las condiciones de trabajo y valoración de los funcionarios públicos.**



## PMG

- El cumplimiento de objetivos de gestión se asocia a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en los servicios públicos.
- Primeros dos años: Desempeño en relación a metas cuantitativas, 1,200 indicadores.
- El presupuesto no permitía evaluar en forma precisa el cumplimiento de las metas, 99.5% recibía el máximo beneficio.
- En el 2000 se modifica el diseño centrándose en el desarrollo de áreas estratégicas de la gestión pública.

## Áreas Estratégicas de Gestión

- Recursos Humanos
  - Calidad de Atención a Usuarios
  - Planificación / Control / Gestión Territorial Integrada
  - Administración Financiera
  - Enfoque de Género
- Para cada una de las áreas anteriores, existían regulaciones, normativas y directrices previas que no habían sido suficientemente cumplidas
  - El diseño del instrumento es dinámico. Puede introducirse nuevas áreas o sistemas.

# Programa Marco PMG 2004

Areas	Sistemas	Etapas de Desarrollo					
		I	II	III	IV	V	VI
Recursos Humanos	Capacitación						
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo						
	Evaluación del Desempeño						
Calidad de Atención de Usuarios	Oficinas de Información						
	Gobierno Electrónico						
Planificación/Control/Gestión Territorial Integrada	Planificación/Control de Gestión						
	Auditoria Interna						
	Gestión Territorial Integrada						
Administración Financiera	Compras y Contrataciones						
	Administración Financiero-Contable						
Enfoque de Genero	Enfoque de Genero						



# PMG - DISEÑO OPERATIVO

**1. Preparación Programa Marco**



**2. Formulación PMG Servicios y presentación a Ministerio Hacienda**



**1. Envío PMG Servicios a Comité de Ministros y Aprobación**



**4. Elaboración de Decretos PMG**



**5. Evaluación**

# PMG - SISTEMAS: OBJETIVOS Y METAS

## (1)

Sistemas	Objetivo	Meta
<b>Capacitación</b>	Desarrollar competencias que permitan a los funcionarios mejorar su desempeño en las áreas clave de funcionamiento de la institución, con participación de los funcionarios.	Comités Bipartitos de Capacitación funcionando, elaborando y presentando al Jefe de Servicio propuesta de Plan Anual de Capacitación, elaborando informes de evaluación del Plan y programa de seguimiento de recomendaciones. Servicios ejecutando oportunamente Plan Anual de Capacitación, pertinente al funcionamiento del servicio, e informando de los procesos y resultados de la capacitación a los funcionarios.
<b>Higiene y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo</b>	Formalizar y fortalecer los procesos asociados al mejoramiento de los ambientes de trabajo de los funcionarios, la prevención de riesgos y en general, de las condiciones del lugar de trabajo con participación de los trabajadores.	Comités Bipartitos funcionando, elaborando y presentando al Jefe de Servicio una propuesta de Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, elaborando informes de evaluación del Plan y programa de seguimiento de recomendaciones. Servicios ejecutando oportunamente Plan Anual de Prevención de Riesgos y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, pertinente al funcionamiento del servicio e informando de los procesos y resultados a los funcionarios.



# PMG - SISTEMAS: OBJETIVOS Y METAS

## (2)

Sistemas	Objetivo	Meta
<b>Evaluación de Desempeño</b>	Estimular el buen desempeño mediante un sistema de evaluación objetivo, transparente e informado.	Proceso de Evaluación de Desempeño de los funcionarios mejorado aplicando un reglamento adecuado a las necesidades del servicio, con informes de desempeño cuatrimestrales, con cumplimiento de plazos y procedimientos, informados y discutidos con los funcionarios, y precedidos por una capacitación a evaluadores. Difusión, a los funcionarios, del proceso de Evaluación de Desempeño en las distintas etapas y evaluación general del proceso realizado para introducir mejoras que agilicen y perfeccionen su aplicación.
<b>Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)</b>	Contar con mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), establecidas, funcionando y operando de forma integrada con los dispositivos de información y comunicación con que cuenta la institución.
<b>Gobierno Electrónico</b>	Contribuir al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.	Servicio utilizando Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) cumpliendo estándares de calidad en la atención de sus clientes/usuarios/beneficiarios a través de la provisión de bienes y/o servicios optimizados, con procesos de soporte institucional mejorados y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia implementados.

# PMG - SISTEMAS: OBJETIVOS Y METAS

## (3)

Sistemas	Objetivo	Meta
<b>Planificación /Control de Gestión</b>	Diseñar e implementar sistemas de información para la gestión que permita construir indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones y cuentas públicas de sus resultados.	Procesos de planificación y sistemas de información para la gestión implementados y funcionando. Servicio operando y cumpliendo las metas de los indicadores de desempeño presentados a la DIPRES en el proceso de formulación presupuestaria.
<b>Auditoria Interna</b>	Crear y fortalecer las Unidades de Auditoria Interna para que desarrollen en forma permanente y continua, auditorias de carácter general, estratégico, fundamentalmente preventivas y de apoyo a la gestión.	Unidades de Auditoria Interna funcionando formalmente, dependiendo directamente del Jefe de Servicio, elaborando Plan General y Anual de Auditorias institucional, ministerial y gubernamental, y efectuando auditorias de carácter preventivo. Unidades de Auditoría Interna elaborando informes de resultados obtenidos e incorporando recomendaciones para mejorar los procesos auditados.

# PMG - SISTEMAS: OBJETIVOS Y METAS

## (4)

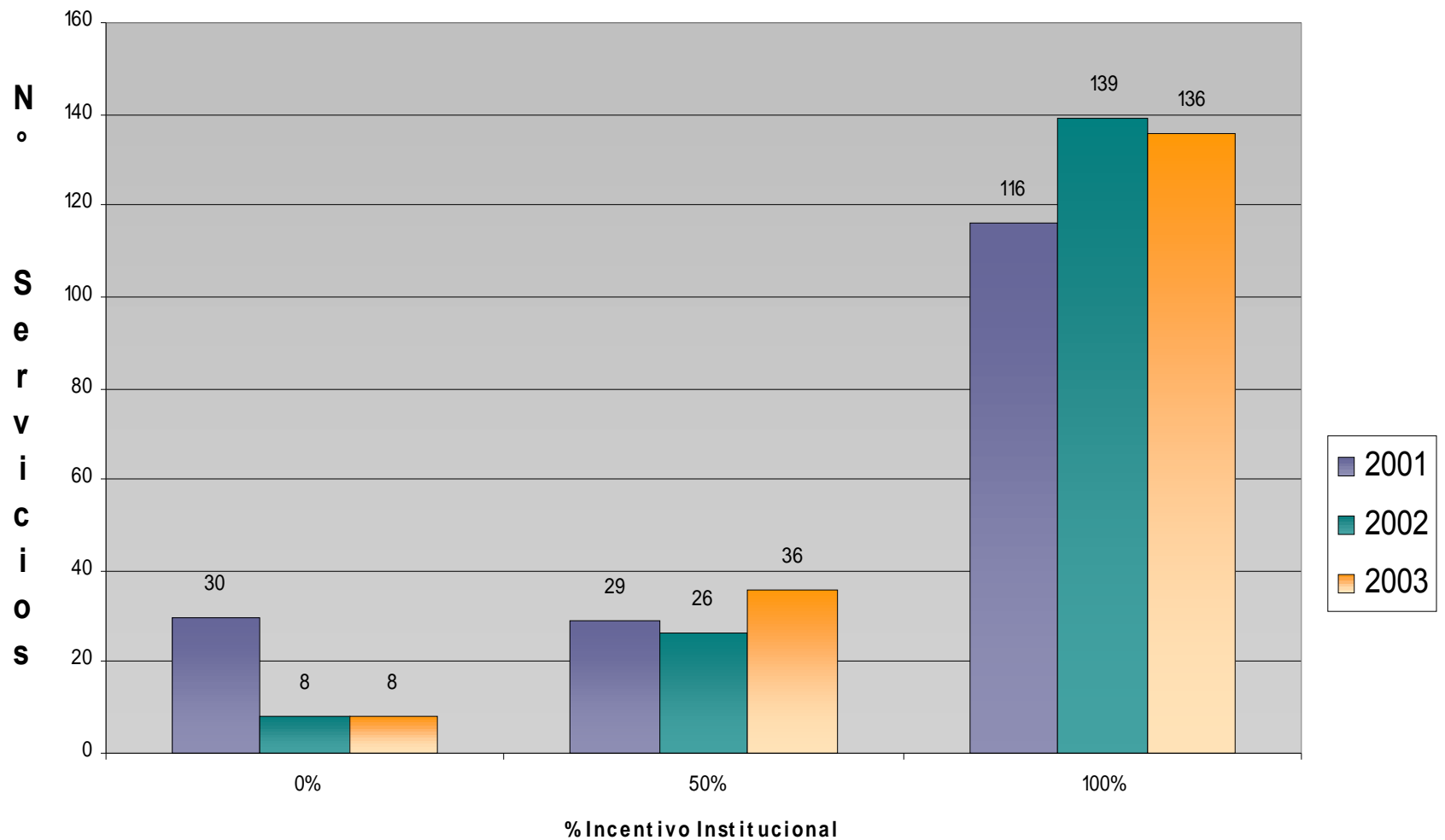
Sistemas	Objetivo	Meta
<b>Gestión Territorial Integrada</b>	Incorporar en los productos (bienes y/o servicios) que entrega la institución una perspectiva territorial	Servicio operando con procesos integrados territorialmente que promueven e incorporan las necesidades regionales y sus soluciones en la entrega de sus productos. Certificación de la institución como “Organismo con perspectiva territorial” otorgado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)
<b>Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público</b>	Mejorar la transparencia, eficiencia y calidad de los procesos de compras y contrataciones de los Servicios Públicos, así como fortalecer el acceso a mayor y mejor información.	Servicio operando con procesos de compra mejorados e incorporados plenamente al Sistema de Compra y Contratación Pública, disponiendo de información oportuna y de calidad disponible en la plataforma de comercio electrónico. <a href="http://www.chilecompra.cl">www.chilecompra.cl</a>

# PMG - SISTEMAS: OBJETIVOS Y METAS

(5)

Sistemas	Objetivo	Meta
<b>Administración Financiero-Contable</b>	Fortalecer la función Financiero-Contable a través del mejoramiento de procesos y sistemas de información, de manera que la información cumpla con requisitos básicos de pertinencia oportuna, consistencia, calidad y confiabilidad	Servicio con procesos de Administración Financiero-Contable mejorados, operando de manera integrada en el Sistema de información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE) y disponiendo oportunamente de la información financiera y presupuestaria con la calidad, confiabilidad y pertinencia que se les solicita.
<b>Enfoque de Género</b>	Incorporar en los productos que entrega la institución una perspectiva de enfoque de género.	Servicio operando con procesos que promueven e incorporan la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en la entrega de los productos. Certificación de la institución como “Organismo con enfoque de género” otorgado por el Servicio Nacional de la Mujer.

## Cumplimiento PMG 2001 - 2003. Total País

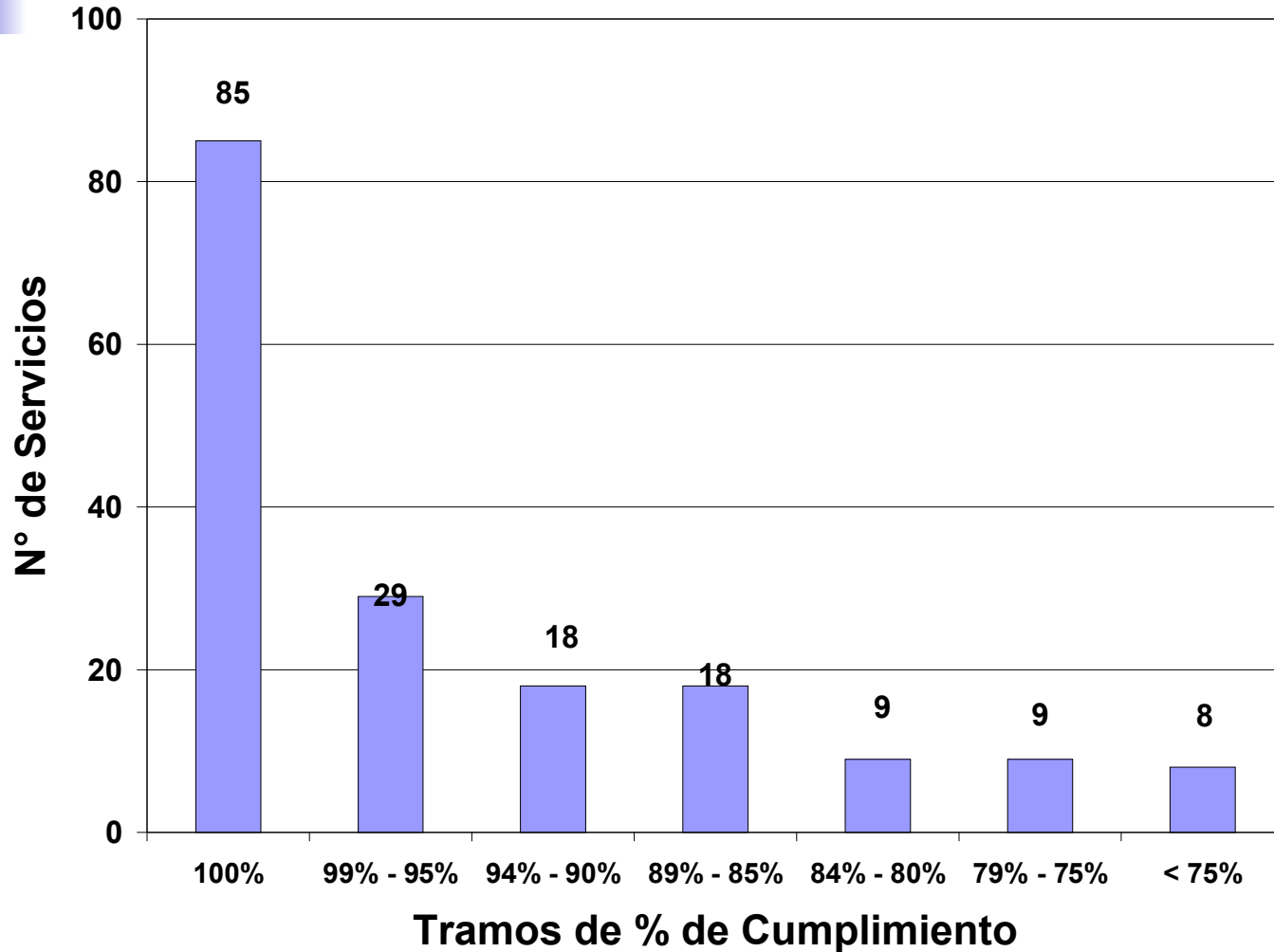




# Resumen General de Cumplimiento 2003

Porcentaje de asignación por Desempeño Institucional	Porcentaje de cumplimiento	Instituciones		Dotación del Personal	
		Nº	Porcentaje de Participación	Nº	Porcentaje de Participación
5%	90% -100%	132	75%	45.637	74%
2,5%	75% - 89%	36	20%	13.152	21%
0%	< 75%	8	5%	3.159	5%
<b>Total</b>		<b>176</b>	<b>100%</b>	<b>61.948</b>	<b>100%</b>

# Resumen Cumplimiento por Tramos 2003



# Porcentaje de servicios con sistemas comprometidos y su cumplimiento 2003

Sistemas	% de Servicios que Comprometieron Sistema	Nº Servicios Excluidos	% de Servicios que Cumplieron Compromisos del Sistema
Capacitación	100%	0	97%
Higiene-Seguridad y Mej. Amb. de Trabajo	100%	0	98%
Evaluación de Desempeño	100%	0	97%
OIRS	85%	26	91%
Simplificación de Trámites	80%	35	94%
Planificación / Control de Gestión	99%	1	71%
Auditoria Interna	64%	64	99%
Sistema de Compras y Contrataciones	71%	51	86%
Administración Financiero -Contable	64%	63	89%
<i>Enfoque de Género</i>	<i>94%</i>	<i>11</i>	<i>95%</i>
<b>Porcentaje Promedio</b>	<b>86%</b>		<b>92%</b>



# Etapas promedio comprometidas y cumplidas por sistema, 2001 a 2003

Sistemas	Año 2001			Año 2002			Año 2003		
	Etapas promedio comprometidas	Etapas promedio cumplidas	% de cumplimiento	Etapas promedio comprometidas	Etapas promedio cumplidas	% de cumplimiento	Etapas promedio comprometidas	Etapas promedio cumplidas	% de cumplimiento
Capacitación	1,9	1,6	84%	3,1	2,9	95%	3,5	3,4	97%
Higiene-Seguridad	2,0	1,8	90%	3,1	3,1	99%	3,8	3,7	98%
Evaluación del Desempeño	2,3	2,2	96%	3,3	3,2	98%	3,4	3,3	97%
OIRS	2,1	1,6	76%	3,2	2,9	92%	4,1	3,8	92%
Simplificación de Trámites	1,9	1,5	79%	3,1	2,9	95%	4,3	4,0	94%
Planificación/Control de Gestión	1,6	1,4	88%	2,8	2,5	91%	3,7	2,6	71%
Auditoría Interna	2,1	2,1	100%	3,3	2,9	88%	3,9	3,9	99%
Compromisos de Desconcentración	1,4	1,4	100%	4,0	4,0	100%	-	-	-
Compras y Contrataciones	1,9	1,7	89%	3,1	2,7	89%	4,7	4,1	86%
Administración Financiero Contable	2,7	2,2	81%	3,6	3,0	82%	3,9	3,5	90%
<i>Enfoque de Género</i>	-	-	-	1,1	1,1	99%	2,1	2,0	95%
<b>Promedio</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>	<b>88%</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>93%</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>92%</b>



# Número de servicios que no validan PMG año 2003.

---

<b>Sistemas</b>	<b>N° de Servicios que No Validan</b>
Capacitación	5
Higiene -Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	3
Evaluación de D esempeño	5
Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS	13
Simplificación de Trámites	8
Planificación / Control de Gestión	51
Auditoria Interna	1
Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público	17
Administración Financiero -Contable	12
<i>Enfoque de Género</i>	9



# PMG – ASPECTOS PENDIENTES

---

- Fortalecer el involucramiento de los niveles directivos de las instituciones en el desarrollo y seguimiento de los PMGs
- Continuar con las actividades de difusión, apoyo y asistencia técnica para un mejor entendimiento e involucramiento de los funcionarios en el desarrollo y seguimiento de los PMGs.
- Vincular el cumplimiento de objetivos de gestión con otros sistemas de incentivo institucional (Flexibilidad Presupuestaria)
- Avanzar hacia la vinculación con un sistema internacional de acreditación de la calidad, tipo Norma ISO.



# APRENDIZAJES

---

**Cultura.** Persistir en el desarrollo y uso de los instrumentos, con el fin de romper las barreras culturales.

**Perfeccionamiento continuo.** Efectuar revisiones periódicas del funcionamiento de los diferentes instrumentos con el fin de introducir los cambios necesarios

- Procedimientos
- Metodologías
- Resultados

**Limitaciones.** Identificar las limitaciones de los instrumentos de Control de Gestión.

**Sinergia.** Potenciar los elementos conceptuales y operativos comunes.