



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Análisis de los Sistemas de Evaluación y Control de Gestión implementados
por el Gobierno Regional de Valparaíso en relación a lo dispuesto por la
Dirección de Presupuesto de la Nación en el periodo 2002 – 2012**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL
GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumna

VALERIA SUAREZ JAMET

Profesora

MARÍA ANGÉLICA PIÑONES SANTANA

Valparaíso, Marzo de 2013

1 ÍNDICE

1	ÍNDICE	2
2	RESUMEN.....	5
3	INTRODUCCIÓN.....	6
4	CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
4.1	Concepto de Control	7
4.2	Fases del Control.....	7
4.3	Concepto de control de Gestión (CG)	8
4.4	Condicionamiento del estilo del control y modelo de Gestión.....	8
4.5	Planificación:.....	10
4.5.1	Características centrales de la gestión orientada a resultados	10
4.6	Sistema de Evaluación y Control de gestión en Chile	11
4.6.1	Función del Sistema de Evaluación y Control de Gestión.....	11
5	CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL.....	13
5.1	Gobiernos Regionales.....	13
5.2	Funciones Generales del Gobierno Regional:	14
5.3	Órganos del Gobierno Regional:	15
5.4	Programas de Inversión Regional	16
5.5	Gobierno Regional de Valparaíso	17
5.5.1	Misión.....	17
5.5.2	Objetivos estratégicos	17
5.5.3	Productos Estratégicos.....	17
5.5.4	Intendente:	17
5.5.5	Organigrama Institucional.....	18
6	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	19
6.1	Tema.....	19
6.2	Justificación del Tema.....	19

6.3	Objetivo General	20
6.4	Objetivos Específicos	21
6.5	Tipo de Estudio	21
6.5.1	Alcance del estudio.....	21
7	CAPÍTULO IV: Herramientas de Control de Gestión utilizadas por los Servicios Públicos propuestas por la Dirección de Presupuestos, en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión.	22
7.1.1	Definiciones Estratégicas:.....	22
7.1.2	Objetivos Estratégicos	24
7.1.3	Productos Estratégicos.....	24
7.1.4	Cliente/Beneficiarios/Usuarios	25
7.1.5	Indicadores de Desempeño	27
7.1.6	Evaluación de Programas e Instituciones	32
7.1.7	Presentación de Programas nuevos al Presupuesto.....	38
7.1.8	Balance de Gestión Integral (BGI)	41
7.1.9	Mecanismos de Incentivos de Remuneraciones:	42
7.1.10	Ley Médica N° 19.664 Art. 37, que establece normas especiales para funcionarios de los Servicios de Salud:.....	52
7.1.11	Metas de Eficiencia Institucional (MEI).....	52
7.1.12	Instrumentos de Control de Gestión no pertenecientes al Sistema de Evaluación y Control de Gestión utilizados por los Servicios Públicos.	53
8	CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN IMPERANTE EN EL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO.....	58
8.1	Análisis de las herramientas utilizadas por el Gobierno Regional propuestas por la Dirección de Presupuestos.....	58
8.1.1	Definiciones Estratégicas Gobierno Regional de Valparaíso 2002-2012.....	58
8.1.2	Análisis Indicadores de Desempeño Gobierno Regional de Valparaíso 2003-2012	66

8.1.3	Análisis Programa de Mejoramiento de la Gestión Gobierno Regional de Valparaíso 2002-2012.....	71
8.2	Análisis al sistema de Control del Gobierno Regional de Valparaíso.....	80
9	CONCLUSIONES	86
10	BIBLIOGRAFÍA.....	88
11	ANEXOS	91

2 RESUMEN

Durante los últimos años la región de Valparaíso ha sido considerada como una de las regiones más corruptas del país por parte de los medios de comunicación, esta aseveración se fundamenta en los continuos casos de corrupción y mal uso de recursos que se producen en el Gobierno Regional.

Asimismo la importancia que ha tomado el nuevo concepto y forma de enfrentar la gestión dentro de las organizaciones tanto privadas como públicas en respuesta a los cambios en el entorno, globalización sistemas de información entre otros, a impulsado a los servicios a generar sistemas que cooperen en la adaptación a los nuevos requerimientos de calidad los que son cada vez más exigentes.

El Sistema de Evaluación y Control de Gestión parte como una iniciativa de la Dirección de Presupuestos, quien se encarga de su implementación, el que con los años se ha ido consolidando y fortaleciendo creando instrumentos que ayudan al control de la Gestión en los Servicios Públicos.

3 INTRODUCCIÓN

La importancia de la implementación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión marca un antes y un después en los servicios Públicos, en pos de seguir con ejes de modernización del Estado y como forma de estandarizar los procesos realizados por los servicios.

Es por ello la importancia de describir los instrumentos de control con los cuales se ha consolidado dentro de los servicios públicos. Además de conocer el sistema de control imperante en el Gobierno Regional de Valparaíso, y la utilización de instrumentos de gestión dispuestos en la Dirección de Presupuestos.

En el primer capítulo se señalan los conceptos necesarios de conocer para un mayor entendimiento del estudio, además de proporcionar conocimientos preliminares, conceptos de control y aplicación del control de gestión en Chile.

En el segundo capítulo el fin principal es describir la institucionalidad de los Gobiernos Regionales y en específico del Gobierno Regional de Valparaíso, para conocer las principales características, funciones y actores influyentes en su funcionamiento, describiendo su principal instrumento de inversión (FNDR).

Luego en un tercer capítulo se describe la metodología utilizada para la recopilación de Información, descripción del tema, objetivo general y objetivos específicos, además de establecer el alcance del estudio, explicar y fundamentar el motivo de la investigación.

En el cuarto capítulo se describe los instrumentos identificados en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión, utilizados por los Servicios Públicos.

El quinto Capítulo describe el Sistema de Control de Gestión utilizado en el Gobierno Regional de Valparaíso, mediante un análisis de los instrumentos, durante el periodo 2002-2012.

Finalmente se exponen conclusiones determinadas luego de la investigación realizada, con respecto a la importancia del sistema de evaluación y Control de Gestión, y de la situación que se logra identificar en el GORE con respecto al sistema de control.

4 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

4.1 Concepto de Control

Para lograr un mayor entendimiento y conocimiento del tema a abordar es necesario definir el concepto de control, así lograr entender la función e importancia dentro del sistema de control de gestión.

La palabra control proviene del término francés *contrôle*, y según la Real Academia Española (RAE) control significa para nuestros efectos, Comprobación, inspección, fiscalización, intervención. Pero para ámbitos más organizacionales la palabra control, tiene una mayor implicancia y complejidad, el control es un mecanismo preventivo, que permite detectar y corregir desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el funcionamiento de una organización, con el propósito de procurar el cumplimiento efectivo de los objetivos trazados.

4.2 Fases del Control

El control es el encargado de verificar el cumplimiento y buen funcionamiento de las organizaciones el cual se compone de las siguientes fases: (Arnoletto, 2010, págs. 58-59)

- 1. Establecimiento de estándares:** estos estándares sirven como puntos de referencia y comparación los cuales son obtenidos desde la planificación. Existen dos tipos de estándares los que podrán ser físicos o Monetarios, ambos estándares y su fijación podrán ser tanto cuantitativos como cualitativos.
- 2. Medición del desempeño:** Cuando ya se establecen los estándares, se obtiene información sobre el desempeño real para efectuar la comparación. Estas mediciones deben ser confiables y comparables, además se debe considerar un equilibrio en la frecuencia con que se realizan este tipo de mediciones, si son muy frecuentes pueden representar un costo elevado y si son muy alejadas una de la otra, pueden significar un riesgo debido a la tardía detección de posibles problemas.
- 3. Detección de desviaciones y acciones correctivas:** se debe comparar las mediciones y los estándares para detectar desviaciones, luego se evalúa la

magnitud, las desviaciones podrán ser tanto positivas como negativas, las primeras no necesariamente necesitarán acciones correctivas a diferencia de las segundas mencionadas, las cuales pueden ser producto de malas planificaciones, diseños ineficientes y distintas variables que pueden influir, lo importante es la pronta detección para subsanar el problema a tiempo.

4.3 Concepto de control de Gestión (CG)

El control de gestión es un medio por el cual se puede desplegar la estrategia de la institución, en donde desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico las que favorecen la medición del desempeño de la institución, en búsqueda de una mejora continua en todos los niveles de la institución. (Torres, 2001, págs. 4-5)

El control es una guía la cual ayuda a las organizaciones a evaluar el cumplimiento de objetivos, sin embargo el control de gestión se define como un proceso de retroalimentación de información y de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Teniendo como finalidad informar, coordinar, evaluar y motivar. (Gestión).

4.4 Condicionamiento del estilo del control y modelo de Gestión

A continuación se menciona un modelo de distinción de seis elementos diferentes que configuran el funcionamiento de toda organización: el sistema de control financiero, la estrategia de la empresa, estructura organizativa, aspectos psicosociales ligados a las personas, la cultura organizativa y el entorno, de las cuales cada una de estas variables se encuentra interrelacionadas. (Amat, 2003, págs. 43-45)

1) El sistema de control financiero: se compone de dos grandes estructuras:

- a) Estructura de control, la que se formaliza a través de la determinación de los tipos de indicadores financieros y no financieros, según sistemas de información que la organización utilice, grado de centralización, tipo de información, (horizontal o vertical), y por último identificar el sistema de incentivos financieros (entiéndase a incentivos, según resultados).
- b) Estructura del proceso de control, se refiere a la planificación, donde se fijan objetivos, para el caso de las instituciones públicas se refiere a una planificación estratégica por parte de los servicios donde se plasme en una

visión y misión institucional las metas a cumplir a corto y largo plazo, y lo cual se debe reflejar en el presupuesto, teniendo presente los flujos de información que ayuden a evaluar la actuación y los resultados con respecto a los objetivos planteados, información desde la recepción, procesamiento y envío de la misma) un completo seguimiento de ésta.

- 2) **Estrategia:** se refiere a la estrategia de la empresa, a la estrategia institucional la que debe seguir los lineamientos desde el nivel central, los objetivos irán de la mano de la estrategia a nivel nacional que sea planteada.
- 3) **Estructura organizativa:** se refiere a la normativa que rige la organización, a los procedimientos, los cuales ayuden a integrar y coordinar los comportamientos individuales para el cumplimiento de metas, además de esta normativa por la cual se rige la institución se debe considerar el tipo de institución y forma organización interna, identificar el grado de formalización, y de especialización horizontal, vertical, jerarquías, política de formación, grado de descentralización, saber la forma de comunicación interdepartamental, y la cultura organizacional, todas estas variables influyen y condicionan las características y estructura del proceso de control de gestión.
- 4) **Aspectos psicosociales:** los cuales están ligados a los estilos individuales de comportamiento y a las relaciones interpersonales que se puedan formar dentro de las organizaciones, estas variables condicionaran el estilo y forma del control.
- 5) **Cultura organizacional:** se refiere a los valores de la organización lo cual condiciona y crea modelos de comportamiento individual y colectivo.
- 6) **Factores externos:** una de las variables a considerar mas importante en las organizaciones y su sistema de control es el entorno, tal como menciona Joan M. Amat, éste se referirá a los “factores externos a la organización que influirán y condicionarán su comportamiento”.

Según lo anteriormente expuesto por el autor, el control de gestión deberá considerar tanto aspectos internos como externos en la organización lo cual condicionará el estilo de control imperante.

4.5 Planificación:

La planificación es parte fundamental para un buen control de gestión, por ello la necesidad de entender su concepto y aplicación.

La planificación estratégica es un proceso previo para el control de la gestión, el que sirve para determinar las metas de una organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas, además de lograr establecer los ejes orientadores de la institución. (Robert, 1998).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) la cual se encarga de realizar investigaciones de tipo económicas, señala que el uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados igualmente establece como características de gestión por resultados las siguientes: (CEPAL, Manual de Planificación Estratégica, págs. 7-8)

4.6 Características centrales de la gestión orientada a resultados

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

Una de las características mencionadas en el manual de planificación estratégica de la CEPAL, se refiere al uso de la planificación, como instrumento para el establecimiento de los objetivos estratégicos los cuales permitirán materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la

gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. (CEPAL, Manual de Planificación Estratégica, pág. 8).

4.7 Sistema de Evaluación y Control de gestión en Chile

En Chile, al igual que en muchos países se comienza a experimentar diversos procesos y cambios con respecto al rol del estado y su función e impacto en la sociedad, creciendo la necesidad de integración de sistemas de evaluación orientados a la mejora del desempeño institucional.

Como parte de un conjunto de iniciativas de mejoramiento de la gestión pública, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha desarrollado e introducido en el proceso presupuestario diferentes instrumentos con el objeto de hacer transparente y mejorar el análisis y formulación del presupuesto público, orientándolo según el desempeño de sus diferentes acciones, programas o proyectos (División de Control, 2005).

Las organizaciones operan en un entorno complejo y dinámico, el cual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del control de gestión para entender el comportamiento de los procesos, y actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en estímulo para alcanzar otro superior. (Torres, 2001).

Es por ello que en el año 2000, considerando los avances y experiencia de años anteriores en la implementación de instrumentos de evaluación y gestión, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda inicia la implementación de un sistema de control de gestión. (División de Control, 2005).

4.7.1 Función del Sistema de Evaluación y Control de Gestión

Según la DIPRES, el SCG tiene como función contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas, la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas. (DIPRES, Dirección de Presupuestos)

Lo innovador de este sistema el cual se implementa de forma gradual, generó gran impacto en los servicios públicos los cuales debieron adaptarse a los nuevos requerimientos para así lograr optimizar su gestión. Este sistema permite contar con

información de desempeño de las instituciones públicas para apoyar la toma de decisiones durante las distintas etapas del proceso presupuestario, incorporando el concepto de “presupuesto por resultados”, el que permite mejorar la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos al conocer dónde se requiere realizar ajustes que permitan mejorar la gestión pública y, por tanto, llegar de mejor manera a los ciudadanos con las distintas políticas y programas. (DIPRES, 2010). Tal como se indica, en la figura 1 en relación del Sistema y el proceso presupuestario.

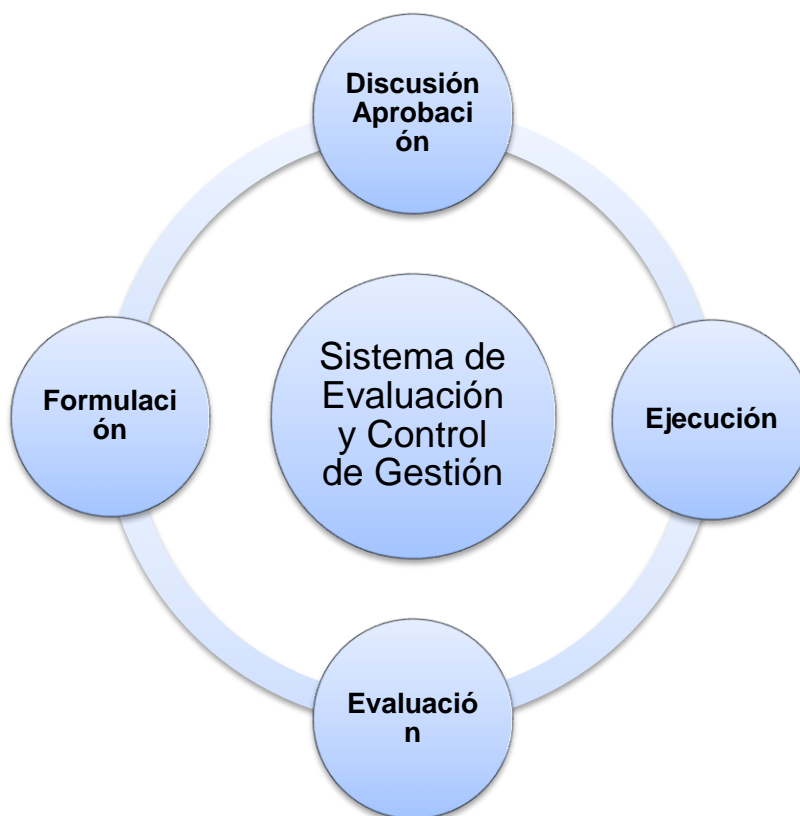


Figura 1, Sistema de Evaluación y Control de Gestión y su relación con el Ciclo Presupuestario, extraído de http://www.dipres.gob.cl/572/articles-60578_doc_pdf.pdf, pág. 6, Consultado el 15/01/14. Elaboración Propia.

El Sistema de Evaluación y control de Gestión es dirigido e implementado por la División de Control de Gestión Pública, de la DIPRES, “Su objetivo es generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto, aumentando la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos en los diferentes programas, proyectos e instituciones, y propiciando una mejor gestión, transparencia y rendición de cuentas.” (División de Control de Gestión Pública).

Su Diseño e implementación se fundamenta en el concepto de Presupuestos por Resultados aplicados en países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

El objetivo de un Presupuesto por Resultados, o basado en resultados, es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias. (DIPRES, 2010, págs. 7-9)

En Chile la implementación de los Presupuestos por Resultados se ha realizado según lo informado por la DIPRES, bajo la perspectiva de “Presupuesto Informado”, gracias a la implementación del Sistema de Evaluación y Control del gobierno central, mediante la generación de información por medio de los distintos instrumentos diseñados e implementados en este último tiempo en los servicios públicos.

5 CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Gobiernos Regionales

Los gobiernos regionales (GORES) nacen a partir de la reforma constitucional de 1991, en el marco del proceso de descentralización de Chile, donde se caracteriza por reformas en la estructura institucional, administrativa y financiera del Estado. (Llancar Etcheverry, 2009, págs. 5-6).

Esta reforma se materializó con la Ley N° 19.175 Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, la cual establece en su artículo 13, que “La administración superior de cada región radicará en un gobierno regional, que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región”. A su vez, en el ejercicio de sus funciones, deberán inspirarse en principios de equidad, eficiencia y eficacia en la asignación y utilización de recursos públicos y en la prestación de servicios; en la efectiva participación de la comunidad regional y en la preservación y mejoramiento del medio ambiente, así como en los principios establecidos por el artículo 3° de la Ley N° 18.575, (Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, 2005), para ello en la Reforma Constitucional de año 1991, le otorga Personalidad Jurídica y Patrimonio Propio, por ende los Gobiernos Regionales son organismos Descentralizados del Estado.

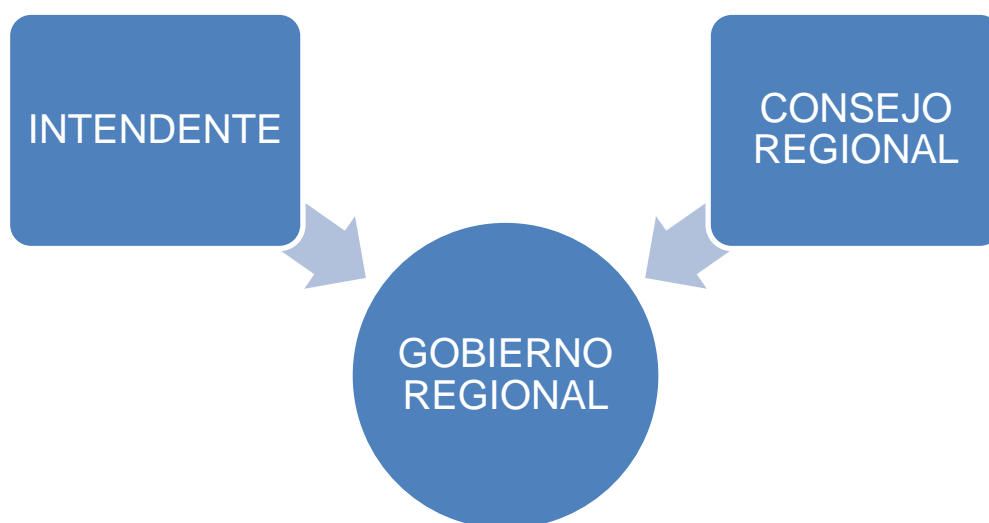
5.2 Funciones Generales del Gobierno Regional:

Según lo establecido en la Ley N° 19175 con respecto a las Funciones Generales de los GORES menciona lo siguiente: (Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, 2005)

- a)** Elaborar y aprobar las políticas, planes y programas de desarrollo de la región, así como su proyecto de presupuesto, los que deberá ajustar a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación. Para efectos de asegurar la congruencia entre las políticas y planes nacionales y regionales, el Ministerio de Planificación y Cooperación asistirá técnicamente a cada gobierno regional en la elaboración de los correspondientes instrumentos, emitiendo, a solicitud del gobierno regional, los informes pertinentes.
- b)** Resolver la inversión de los recursos que a la región correspondan en la distribución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y de aquéllos que procedan de acuerdo al artículo 4 de la Ley de Administración Regional, en conformidad con la normativa aplicable.
- c)** Decidir la destinación a proyectos específicos de los recursos de los programas de inversión sectorial de asignación regional, que contemple anualmente la Ley de Presupuestos de la Nación.
- d)** Dictar normas de carácter general para regular las materias de su competencia, con sujeción a las disposiciones legales y a los decretos supremos reglamentarios, las que estarán sujetas al trámite de toma de razón por parte de la Contraloría General de la República y se publicarán en el Diario Oficial.
- e)** Asesorar a las municipalidades, cuando éstas lo soliciten, especialmente en la formulación de sus planes y programas de desarrollo.
- f)** Adoptar las medidas necesarias para enfrentar situaciones de emergencia o catástrofe, en conformidad a la ley, y desarrollar programas de prevención y protección ante situaciones de desastre, sin perjuicio de las atribuciones de las autoridades nacionales competentes.
- g)** Participar en acciones de cooperación internacional en la región, dentro de los marcos establecidos por los tratados y convenios que el Gobierno de Chile celebre al efecto y en conformidad a los procedimientos regulados en la legislación respectiva.

- h) Ejercer las competencias que le sean transferidas de conformidad con lo dispuesto en el artículo 67 de esta Ley.
- i) Mantener relación permanente con el gobierno nacional y sus distintos organismos, a fin de armonizar el ejercicio de sus respectivas funciones.
- j) Construir, reponer, conservar y administrar en las áreas urbanas las obras de pavimentación de aceras y calzadas, con cargo a los fondos que al efecto le asigne la Ley de Presupuestos.

5.3 Órganos del Gobierno Regional:



Órganos del Gobierno Regional, Fuente LEY N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional. Consultada el 2/3/2014. Elaboración Propia.

El Gobierno Regional estará constituido por el Intendente y el Consejo Regional, el Intendente, según la Ley será el órgano ejecutivo del GORE y presidirá el Consejo Regional, ejerciendo sus funciones con arreglo a la Constitución Política de la República, a las leyes, a los reglamentos supremos y a los reglamentos regionales.

El Consejo según el Artículo 28 de la Ley mencionada tendrá por finalidad hacer efectiva la participación de la comunidad regional y estará investido de facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras. Asimismo el Consejo tiene por función fiscalizar el desempeño del Intendente como Presidente del Consejo, el cual deberá dar cuenta de su

gestión, presentando el balance de la ejecución presupuestaria y el estado de la situación financiera. (Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, 2005). Asimismo la Ley 20.678, promulgada el 7 de Junio del 2013, establece la elección directa de los consejeros regionales, en su artículo 29 menciona que “el consejo regional estará integrado por consejeros elegidos por sufragio universal, en votación directa”, el cual tendrá una duración de cuatro años en su cargo y podrá ser reelecto.

5.4 Programas de Inversión Regional

Uno de los principales instrumentos financiero de inversión Regional utilizados por el Gobierno Regional corresponde al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), el Gobierno Central transfiere recursos fiscales a cada una de las regiones, para la materialización de proyectos y obras de desarrollo e impacto regional, provincial y local. Su administración corresponde principalmente a los Gobiernos Regionales y a la Subsecretaría de Desarrollo regional y Administrativo.

Estos programas de inversión regional se encuentran definidos en ley orgánica constitucional sobre gobierno y administración regional señalando que corresponden a “programas de inversiones públicas, con fines de compensación territorial, destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de infraestructura social y económica de la región, con el objetivo de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo”. (Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, 2005). Al mismo tiempo, debe procurar mantener un desarrollo compatible con la preservación y mejoramiento del medio ambiente, lo que obliga a los proyectos financiados a través del FNDR a someterse a una evaluación de impacto ambiental.

5.5 Gobierno Regional de Valparaíso

En la ficha de definiciones estratégicas año 2012-2014 establecidas por el Gobierno Regional en su Formulario A1 en el cual establecen como Misión, Objetivos y Productos Estratégicos los siguientes: (DIPRES, Formulario A1, 2012)

5.5.1 Misión

Ejercer la administración superior de la Región de Valparaíso a objeto de promover su desarrollo sustentable, orientado a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, formulando y aplicando instrumentos de planificación y de inversión de decisión regional, con apego a los principios de probidad y transparencia.

5.5.2 Objetivos estratégicos

1. Promover la descentralización política, administrativa y fiscal.
2. Contribuir al desarrollo de las regiones y comunas, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización.
3. Transferir recursos a los gobiernos municipales a través del Fondo Común Municipal y transferencias.

5.5.3 Productos Estratégicos

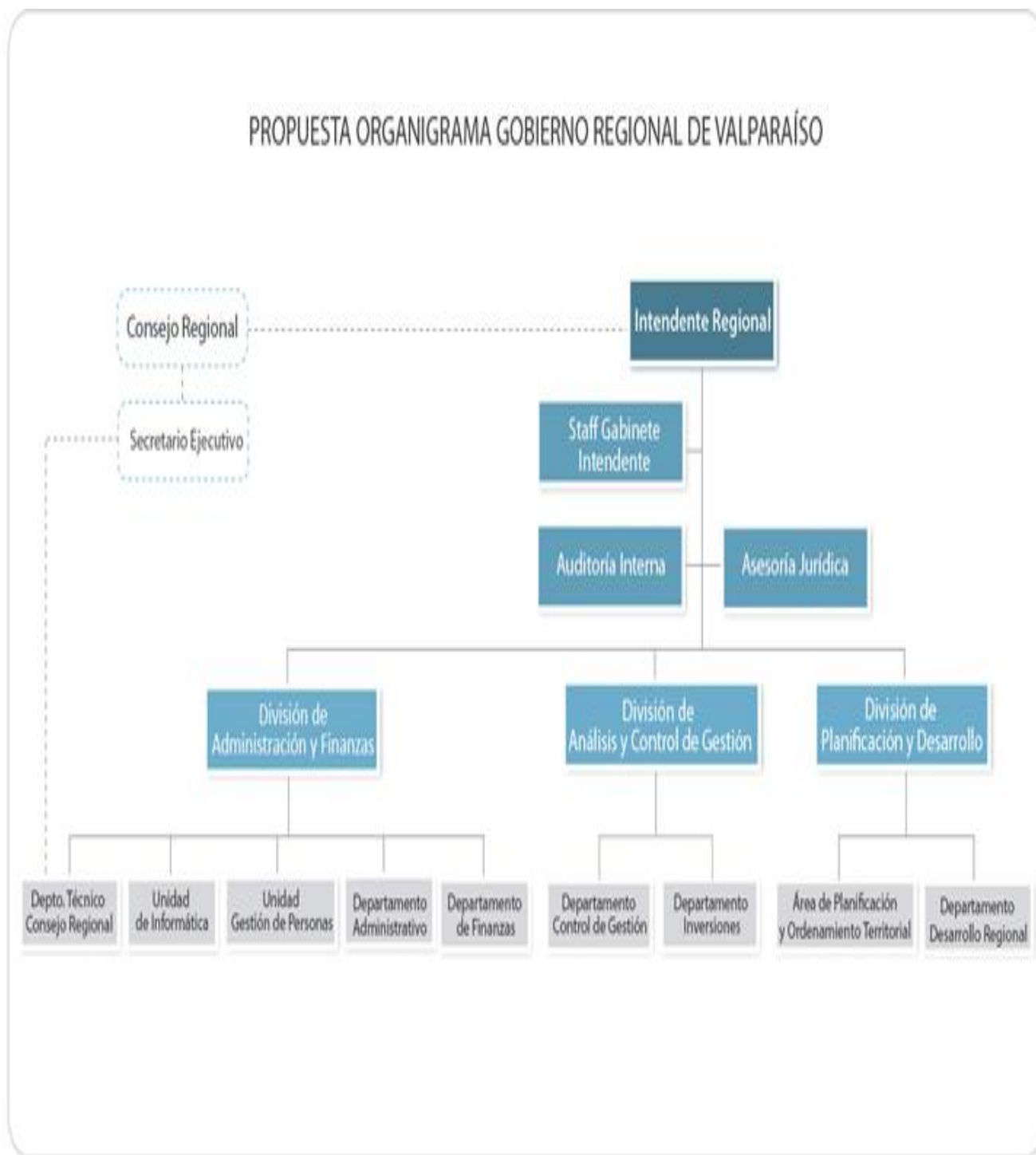
1. Implementar y monitorear instrumentos de planificación, en coordinación con la institucionalidad pública y privada, para orientar y/o promover el desarrollo regional.
2. Optimizar la gestión de la inversión de decisión regional y articularla con la inversión sectorial para contribuir al cumplimiento de las prioridades regionales

5.5.4 Intendente:

A la fecha 3 de marzo 2014, el intendente de Valparaíso es don Raúl Celis, pero el próximo y designado por la Presidenta Michelle Bachelet para ocupar su cargo a partir del 11 de marzo 2014 cuando asuma la presidencia, será Ricardo Bravo Oliva (PS), Ingeniero

Civil y Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso el cual anteriormente fue gobernador de la Provincia de Valparaíso.

5.5.5 Organigrama Institucional



Organigrama Gobierno Regional. Fuente <http://www.gorevalparaiso.cl>. Consultada el 1/3/2014

6 CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

6.1 Tema

Análisis de los Sistemas de Evaluación y Control de Gestión implementados por el Gobierno Regional de Valparaíso en relación a lo dispuesto por la Dirección de Presupuesto de la Nación en el periodo 2002 – 2012

6.2 Justificación del Tema

Debido a los progresivos cambios ocurridos en el entorno y en las instituciones públicas de Chile, las cuales cada vez son más complejas, organizacionales y funcionalmente, surge la necesidad dentro de éstos de implementar herramientas que contribuyan al control de gestión, las cuales ayuden a guiar a las instituciones para que puedan lograr sus objetivos de forma eficaz y eficiente logrando adaptarse a los cambios que pudiesen ocurrir en el entorno.

Transcurrido el tiempo, el concepto de control de gestión ha ido evolucionando, hoy en día corresponde a un concepto amplio, el que considera el desarrollo tecnológico, la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información entre otros, a diferencia del concepto anterior el cual solo se refería a un control de tipo operativo desarrollado a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos.

El control de gestión y su correcta implementación en la actualidad cobra mayor importancia ya que éste se basa en la compilación de información estratégica para la realización de presupuestos asimismo planificación presupuestaria a corto, mediano y largo plazo, este control intenta que la institución en conjunto pueda lograr sus objetivos.

Es por ello, la importancia de la existencia de un sistema y herramientas de control de gestión en los servicios públicos, que ayuden a la toma de decisiones y a la formulación presupuestaria, además este control de la gestión debe tener en cuenta las variables tanto internas como externas que afectan su desarrollo, es decir, se debe considerar tanto el entorno y sus cambios, como las personas que trabajan en ésta.

También según lo expresado en la ley 19.175 en el capítulo I, artículo 13, donde establece que los Gobiernos Regionales serán los encargados de administrar la región, propendiendo el desarrollo económico, social y cultural de la misma. Considerando el

impacto de la labor de esta institución, y la importancia de un buen funcionamiento para asegurar el pleno desarrollo de la región, surge la necesidad de analizar el sistema de control de gestión y su aplicación de las herramientas de gestión propuestas por la Dirección de Presupuestos, en el Gobierno Regional de Valparaíso, a propósito de los casos de corrupción y mal uso de recursos que se han producido a lo largo de los últimos años en la Región de Valparaíso.

Siendo durante la década de los 90 donde la Quinta Región es catalogada como la más corrupta del país, condición que se ganó por los lamentables e irregulares sucesos que afectaron a la Empresa Sanitaria de Valparaíso (Esva), a la Empresa Portuaria de Chile (Emporchi), a la Refinería de Petróleo de Concón (RPC), a pasados gobiernos comunales de Quillota y a la Municipalidad de Viña del Mar, entre otros. (El Mercurio de Valparaíso, 2001).

Lo cual en la actualidad aún se combate luego del surgimiento de nuevos casos de malas prácticas dentro de esta institución, a pesar de un acuerdo firmado en el año 2010, el que buscaba aumentar la transparencia dentro de la región, y con ello derribar la mala imagen establecida en la región como “la más corrupta”.

Este acuerdo fue firmado por el Gobierno Regional, alcaldes, parlamentarios, empresarios, consejeros regionales y diferentes sectores de la región, contenía medidas dirigidas a prevenir, detectar, sancionar y erradicar la corrupción en el ejercicio de las funciones públicas y privadas, y lograr de esa manera, fortalecer la democracia y legitimidad de las instituciones sin alterar el bien común, orden moral, la justicia, y por cierto, el desarrollo regional. (El Martutino, 2010)

El fin de esta investigación es analizar los Sistemas de Evaluación y Control de Gestión implementados por el Gobierno Regional de Valparaíso en relación a lo dispuesto por la Dirección de Presupuesto de la Nación.

6.3 Objetivo General

Analizar los Sistemas de Evaluación y Control de Gestión implementados por el Gobierno Regional de Valparaíso en relación a lo dispuesto por la Dirección de Presupuesto de la Nación en el periodo 2002 – 2012.

6.4 Objetivos Específicos

- Describir el concepto de control de gestión Pública
- Describir el Gobierno Regional de Valparaíso
- Describir las Herramientas de Control de gestión utilizadas por los servicios públicos, pertenecientes al Sistema de Evaluación y Control de Gestión señaladas por la Dirección de Presupuestos.
- Identificar las herramientas y sistema de control utilizadas en el Gobierno Regional de Valparaíso.
- Analizar las Herramientas y sistema de control utilizadas en el Gobierno Regional de Valparaíso del periodo 2002 a 2013.

6.5 Tipo de Estudio

La presente investigación corresponde a un estudio de carácter cualitativo, el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar pregunta de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández Sampieri, 2006, pág. 6).

6.5.1 Alcance del estudio

El alcance de esta investigación es principalmente de tipo descriptivo ya que busca identificar y describir los tipos de herramientas de control de Gestión utilizadas por los servicios públicos de Chile dispuestos en la Dirección de Presupuestos, en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión además de su aplicación en el Sistema de Control del Gobierno Regional de Valparaíso.

El proceso o método de investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos, procesos, o cualquier otro fenómeno, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Asimismo esta investigación tendrá alcances de tipo explicativas “dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, busca explicar por qué ocurre un fenómeno o por que se relacionan con dos o más variables,” lo cual busca identificar esta investigación con respecto al sistema de control del Gobierno Regional. (Hernández Sampieri, 2006, págs. 80-85).

7 CAPÍTULO IV: Herramientas de Control de Gestión utilizadas por los Servicios Públicos propuestas por la Dirección de Presupuestos, en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

A continuación se detallan los instrumentos de Control de Gestión que dispone el Sistema de Evaluación y Control de Gestión, como apoyo a los servicios públicos, para la generación de información relevante, para la definición presupuestaria de cada año.

7.1.1 Definiciones Estratégicas:

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 Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual. (DIPRES, Definiciones Estratégicas).

La información generada en las Definiciones Estratégicas según la DIPRES, corresponde a la misión, objetivos estratégicos, 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 con orientación a resultados.” (DIPRES, Definiciones Estratégicas)



Información necesaria para la determinación de las Definiciones Estratégicas en los Servicios Públicos.
Elaboración Propia.

7.1.1.1 Misión

La DIPRES establece una definición de Misión, como una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado.

Por esta razón la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los clientes/ usuarios/ beneficiarios a los cuales se orientan a dichas acciones.

Además establece una serie de preguntas, las cuales debe responder una buena definición, para que una misión institucional sea exitosa.

- a) ¿qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?
- b) ¿cómo lo hace, a través de que mecanismo?
- c) ¿para quién dirige su quehacer?

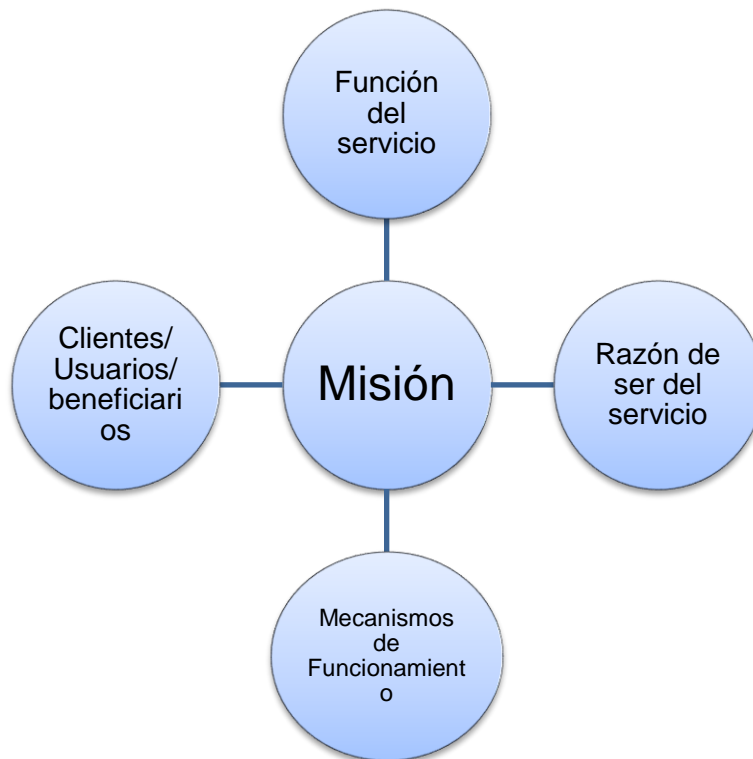


Figura 3, Representación de Aspectos relevantes que deberán estar contenidos en una Misión Exitosa, según lo estipulado en la Dirección de Presupuestos. Elaboración Propia.

7.1.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos según DIPRES corresponden a la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. (DIPRES, Definiciones Estratégicas)

Requisitos que deben cumplir:

- Unos de los requisitos se refiere a la armonía que debe existir entre los Objetivos y la misión, velando tanto por su impacto en aspectos internos como externos.
- **Internos:** Procesos, reestructuración etc.
- **Externos:** Clientes, Usuarios o Beneficiarios: Cobertura, calidad del servicio entregado y oportunidad del servicio.

Además los objetivos estratégicos deben ser:

- *Especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar.*
- *Traducidos en tareas asignables a personas o equipos.*
- *Factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.*
- *Posibles de traducir en objetivos específicos.* (DIPRES, Definiciones Estratégicas)

7.1.3 Productos Estratégicos

La función que cumple el establecimiento de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) es dar una respuesta a los objetivos estratégicos de la institución. Se debe generar bajo la responsabilidad de ésta, ya sea por producción directa o por subcontratación, y corresponden a los bienes y/o servicios que son recibidos directamente por los clientes/ usuarios/ beneficiarios. (DIPRES, Instrucciones para la Formulación Definiciones Estratégicas, Formulario A1)

Según la DIPRES los productos estratégicos se subdividen en tres niveles estos son:

1. **Los Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios):** Corresponden a una definición agregada de los bienes y servicios que la institución ofrece como respuestas a las necesidades de sus clientes, beneficiarios o usuarios. Los productos estratégicos (bienes o servicios) se generan bajo la responsabilidad de la institución, ya sea por producción directa o por subcontratación.

2. **Subproductos:** Estos productos son “aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico (bien o servicio) y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes etc.”
3. **Productos Específicos:** Se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes.

7.1.4 Cliente/Beneficiarios/Usuarios

La institución debe identificar para los productos relevantes que genera o se generan bajo su responsabilidad, los clientes, usuarios o beneficiarios que los reciben o utilizan.

Un factor importante a considerar es a las “personas que trabajan en una organización, en el centro de cualquier estrategia integral de gestión y desarrollo para mejorar los servicios que se otorgan a usuarios/clientes.” (Servicio Civil)

7.1.4.1.1 Descripción del Proceso Definiciones Estratégicas

La presentación de definiciones estratégicas constituye parte de los anexos con información que acompaña la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso Nacional. Siendo la institución responsable de tal presentación la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, como institución responsable de dicha iniciativa legislativa y cuenta con el siguiente proceso de formulación: (DIPRES, Descripción del Proceso de Definiciones Estratégicas)

7.1.4.1.2 Diseño operativo de las Definiciones Estratégicas

El proceso de formulación de Definiciones Estratégicas por parte de los Servicios Públicos la Dirección de Presupuestos establece un proceso operativo de acción el cual se describe a continuación: (Descripción del Proceso de Definiciones Estratégicas)

1. Propuesta de Definiciones Estratégicas:

El proceso de trabajo se inicia con el envío de observaciones técnicas de la DIPRES a las Definiciones Estratégicas de la institución. Para esto se consideran las definiciones estratégicas presentadas en el presupuesto del año anterior, y se analiza su pertinencia en relación a la asignación de recursos y a las orientaciones gubernamentales y ministeriales. La propuesta de cada institución debe ser presentada junto con su propuesta de presupuesto.

2. Formulación de Definiciones Estratégicas:

Una vez que la propuesta es presentada al ministerio de Hacienda ésta es revisada y, en un trabajo conjunto con la institución, se selecciona y define la presentación que se incorporará en la información que acompaña al Proyecto de Ley de Presupuestos. Esta etapa incluye el análisis técnico y de consistencia.

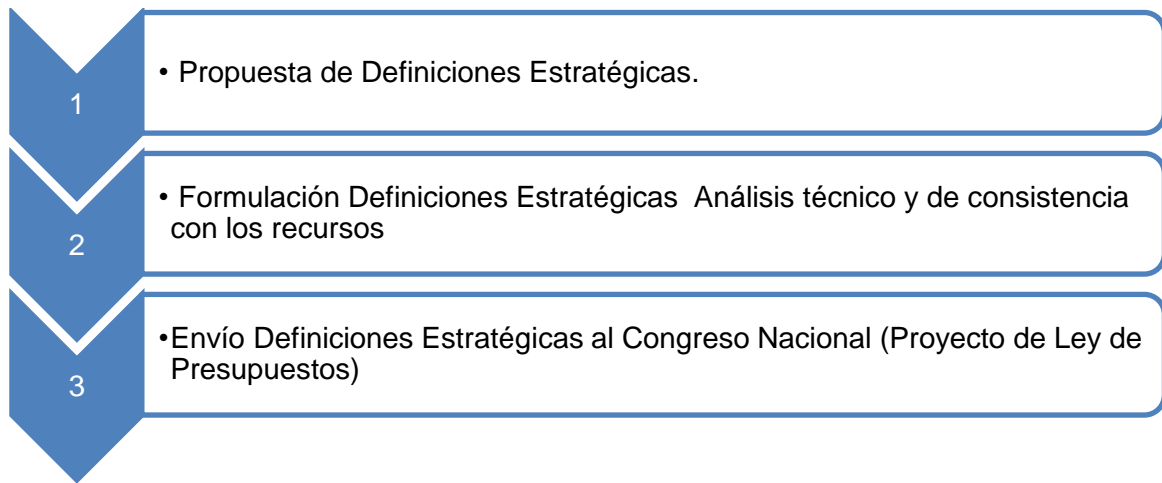
3. Envío de Definiciones Estratégicas al Congreso Nacional:

Corresponde al envío formal de los indicadores de desempeño al Congreso junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos.

“Desde el año 2000, las instituciones públicas deben informar anualmente sus Definiciones Estratégicas (completando el Formulario A1 en el sitio web de la DIPRES) como parte del proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto de cada año. Todos los años las instituciones públicas trabajan sus definiciones estratégicas a partir de lo informado el año anterior, perfeccionando dichas definiciones de acuerdo a las prioridades gubernamentales trabajadas con el Ministerio Secretaría General de la Presidencia y las prioridades presupuestarias establecidas en el proyecto de Ley de Presupuestos, de modo que reflejen adecuadamente la gestión relevante de la institución y los recursos asignados. Estos antecedentes son presentados al Congreso Nacional, conjuntamente con el Proyecto de Ley de Presupuestos de cada año.” (Presupuestos, 2010, pág. 21)

El Formulario A1 contiene la información necesaria de las definiciones estratégicas tales como Misión, Objetivos Estratégicos, Productos Estratégicos, y Clientes/Beneficiarios (ver anexo 1) y el formulario H refleja a los productos estratégicos y a sus

correspondientes indicadores de desempeño, junto con el medio de verificación de los mismos.



Proceso operativo de las Definiciones Estratégicas, Extraído de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-36275_doc_pdf1.pdf. Consultada el 16/01/14. Elaboración Propia.

7.1.5 Indicadores de Desempeño

Los indicadores son parte de la información que se entrega en conjunto con las definiciones estratégicas “los que permiten conocer aquellas metas más relevantes con las que se compromete cada institución, considerando los recursos consultados en su Presupuesto y sus productos y objetivos estratégicos. (DIPRES, Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central, 2010, pág. 19)

Estos indicadores son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño. (DIPRES, Indicadores de Desempeño)

7.1.5.1 Dimensiones de Desempeño medibles con los Indicadores de Desempeño

La Dirección de Presupuestos define como dimensiones de desempeño relevantes de medir a través de los indicadores, la eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio, siendo cada indicador clasificado dentro de alguna de las dimensiones mencionadas. (DIPRES, Instrucciones para la formulación Presupuestaria, Formulario H)

Especificando los conceptos según las instrucciones para la formulación presupuestaria, formulario h:

- **Eficiencia:** Se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.
- **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.
- **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.
- **Calidad del Servicio:** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.

7.1.5.2 Ámbitos de Control de los Indicadores de Desempeño

Existen tres ámbitos de control en la implementación de políticas y programas públicos, sobre los que actúan sobre los indicadores de desempeño. (DIPRES, Instrucciones para la formulación Presupuestaria, Formulario H, págs. 4-5)

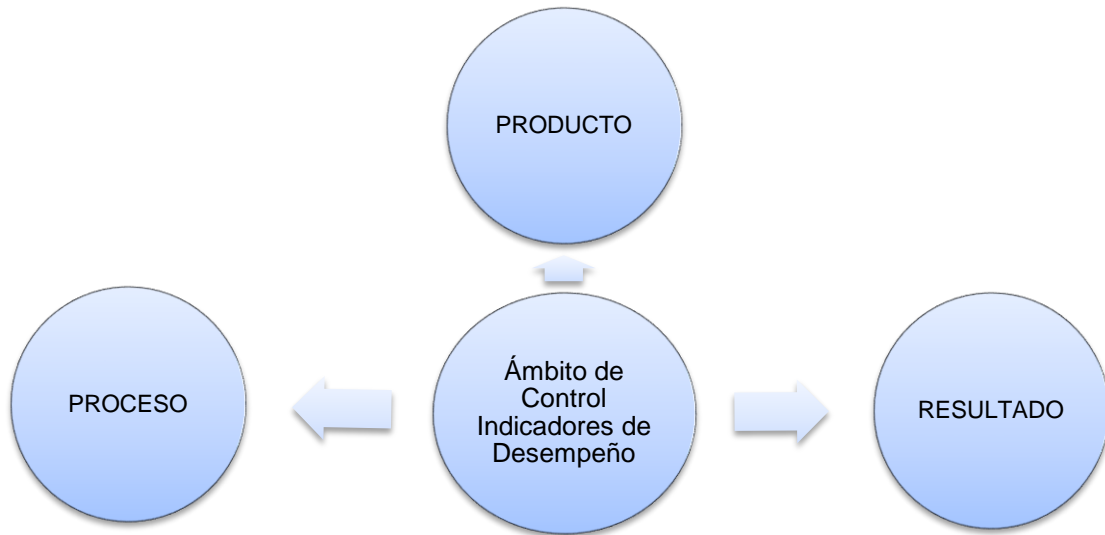
- 1) **Proceso:** corresponde a la vinculación de actividades relacionadas con la ejecución, a la forma en cómo se van a elaborar los productos, de los servicios, “incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera. Estos indicadores ayudan en la evaluación de desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.”

2) 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 servicios entregados por el programa, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto.

3) Resultado: El cual puede darse en dos niveles

a) Resultado Intermedio: Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.

b) Resultado Final o Impacto: Son resultados a nivel del fin de los bienes 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.



Ámbito de Control de los Indicadores de Desempeño. Elaboración Propia. Fuente DIPRES.

7.1.5.3 Descripción del Proceso

Al igual que las definiciones estratégicas, la elaboración de los indicadores de desempeño forman parte de la información que se adjunta a la presentación del proyecto de ley de presupuestos al Congreso Nacional, siendo la DIPRES la institución responsable de la presentación.

A continuación actores principales que intervienen en dicho proceso junto con el proceso operativo que establece la Dirección de Presupuestos en: (DIPRES, Descripción del Proceso Indicadores de Desempeño).

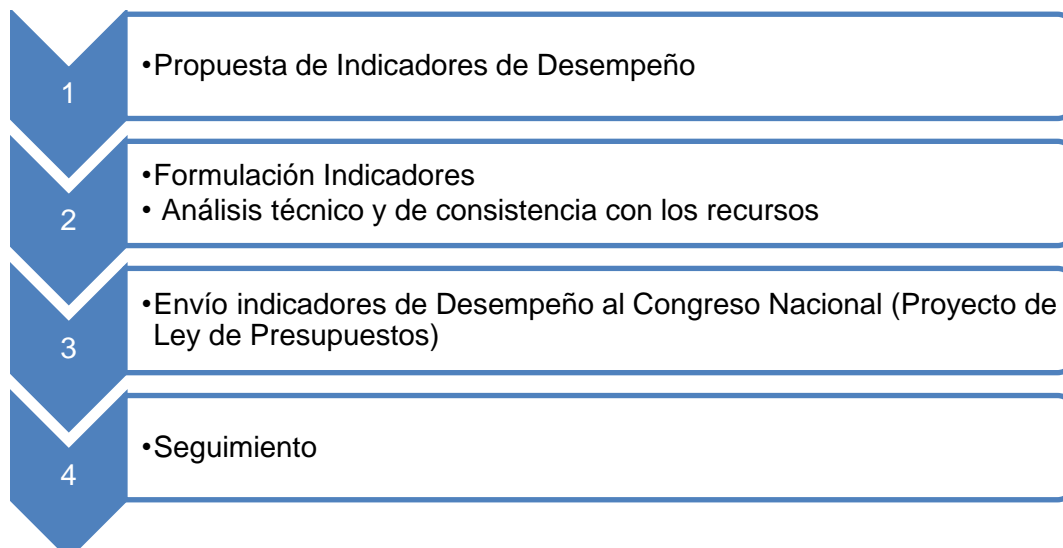
7.1.5.4 Actores que intervienen en la elaboración de Indicadores de Desempeño:

- a) **Instituciones:** Las instituciones son las encargadas de formular los indicadores y proponer metas de desempeño de forma directa, estas participan del proceso de formulación de indicadores y metas de desempeño puesto que la primera presentación de éstos debe ser efectuada conjuntamente con la presentación de su propuesta presupuestaria a la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

- b) Ministerio de Hacienda:** La Dirección de Presupuestos de este Ministerio analiza las presentaciones de indicadores considerando los requisitos técnicos y la consistencia de las metas comprometidas y los recursos asignados. Las observaciones que efectúa el Ministerio de Hacienda son trabajadas con las instituciones para su incorporación.
- c) Congreso:** El Congreso se encarga de captar los reportes de indicadores, metas y cumplimiento para su uso en el proceso de tramitación del Proyecto de Ley de Presupuestos.

7.1.5.5 Diseño Operativo

- 1. Propuesta de Indicadores:** El proceso de trabajo se inicia con el envío de observaciones técnicas de la Dirección de Presupuestos a cada uno de los servicios. Para esto se consideran los indicadores de desempeño proveniente de las diferentes fuentes de información disponibles, tales como indicadores incorporados en el presupuesto del año anterior, indicadores que provienen de los programas evaluados e informes de desempeño del Balance de Gestión Integral.
- 2. Formulación de indicadores:** Una vez que la propuesta es presentada al Ministerio de Hacienda ésta es revisada y, en un trabajo conjunto con la institución, se selecciona y define la presentación que se incorporará en la información que acompaña al Proyecto de Ley de Presupuestos. Esta etapa incluye el análisis técnico y de consistencia entre la meta comprometida y el presupuesto asignado.
- 3. Envío de Indicadores de Desempeño al Congreso Nacional:** Esta etapa corresponde al envío formal de los indicadores de desempeño al Congreso junto con el Proyecto de Ley de Presupuestos.
- 4. Seguimiento:** Se efectúa sobre la base de lo informado en el Balance de Gestión Integral correspondiente. Por otra parte, el servicio incorpora las modificaciones necesarias en el Sistema de Información de Gestión y realiza los cambios a nivel de diseño y/o implementación del sistema que permitan mantener la consistencia de este en respuesta a los cambios ocurridos en los Indicadores enviados en la formulación presupuestaria.



Diseño Operativo, Formulación de Indicadores de Desempeño, extraído de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-36282_doc_pdf.pdf. Consultada el 16/01/2014. Elaboración Propia.

Por último señalar que las instituciones públicas deben trabajar sus indicadores todos los años a partir de lo comprometido el año anterior, haciendo perfeccionamientos o cambios, agregando nuevos indicadores y/o eliminando indicadores que se consideren menos relevantes, además de hacer metas más exigentes. Junto con comprometer indicadores y metas, deben identificar con precisión el (los) medio(s) de verificación que permitirá(n) medir adecuadamente el cumplimiento de cada meta asociada a cada indicador. (Presupuestos, Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central, 2010, págs. 19-21)

7.1.6 Evaluación de Programas e Instituciones

El Programa de Evaluación de programas e instituciones forma parte importante del Sistema de Evaluación y Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, el que provee información de desempeño que apoya la toma de decisiones durante el ciclo presupuestario, mejorando la eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos públicos, y con ello la calidad del gasto y la gestión de las instituciones públicas. (DIPRES, Evaluación de Programas e Instituciones).

Siendo el Ministerio de Hacienda el encargado de ejecutar las evaluaciones a través de la DIPRES, asimismo existe una instancia que determina las prioridades y las líneas

generales de acción llamada Comité Interministerial de Evaluación integrado, aparte de Hacienda, por los ministerios de Planificación y Secretaría General de la Presidencia.

7.1.6.1 Requisitos de Evaluación

Además se establece que deben cumplir ciertos requisitos de evaluación para asegurar transparencia y calidad (Presupuestos, 2010, pág. 28)

- **Independencia:** la evaluación debe ser externa a la institución y al ministerio responsable del programa o institución evaluada.
- **Transparencia:** los resultados de la evaluación deben ser públicos.
- **Técnicamente confiables:** la evaluación debe ser pertinente y objetiva, estando todos los juicios fundamentados en antecedentes estrictamente técnicos.
- **Oportuna:** la evaluación debe proveer información en los tiempos adecuados para apoyar la toma de decisiones.
- **Eficiente:** el costo de la evaluación debe guardar relación con los resultados que se espera de ella.

Para ello la DIPRES ha dispuesto diferentes líneas ex-post de evaluación las cuales se detallan a continuación:

7.1.6.2 Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)

Este tipo de evaluación tiene por objetivo evaluar el diseño, gestión y resultados de los programas públicos proporcionando información que apoye la gestión de los programas y el proceso de asignación de recursos. La metodología aplicada se basa en la de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID. (DIPRES, Evaluación de Programas Gubernamentales)

7.1.6.2.1 Marco Lógico:

El Marco Lógico es parte de la metodología que utiliza la (EPG), el cual es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. (DIPRES, Metodología para la Matriz Marco Lógico, 2009)

El documento de Presupuestos por Resultados y la consolidación del Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central del año 2010 establecen como metodología de evaluación de los Programas Gubernamentales la siguiente: (DIPRES, 2010, págs. 27-28)

Primero se deben definir los niveles para cada programa gubernamental desde lo más general a lo más específico (propósito del programa, hasta los objetivos de cada servicio que entrega el programa) junto con las actividades destinadas para su provisión.

Se deben establecer indicadores con sus respectivos medios de verificación con el fin de poder evaluar los logros de cada nivel de objetivos, los cuales deberán ser cuantificables. Y finalmente es menester identificar, con el fin de hacer seguimiento, los supuestos o factores externos que de no ocurrir pondrían en riesgo el logro de los objetivos del programa.

Estas evaluaciones tendrán una duración aproximada de seis meses iniciando en enero, las cuales serán realizadas por paneles de expertos, seleccionados mediante concurso público.

7.1.6.3 Evaluación de Impacto de Programas (EI)

El objetivo de las Evaluaciones de impacto de programas es verificar y evaluar el impacto que tienen los programas sobre los beneficiarios y según la DIPRES se establecen dos ámbitos a evaluar.

- 1. Evaluación en Profundidad**
- 2. Módulo de Impacto**

Las Evaluaciones de Impacto son efectuadas por instituciones externas, ya sea Universidades o consultoras. Además al requerir de una mayor investigación en terreno, de la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria y del procesamiento y análisis de un conjunto mayor de antecedentes de los programas, estas evaluaciones toman más tiempo en desarrollarse. (DIPRES, Evaluación de Impacto de Programas)

En forma más clara para lograr comprender la profundidad de la función de este tipo de evaluación, en el Documento de Presupuestos por Resultados expresa lo siguiente:

El foco principal de una evaluación de impacto o resultados finales consiste en separar de los beneficios observados, todos aquellos efectos sobre la población beneficiaria derivados de factores externos al programa y que de todas maneras hubiesen ocurrido sin la ejecución de éste, como consecuencia de la evolución normal de las condiciones del entorno o de la acción de otros programas públicos o privados. En este sentido, no basta con cuantificar el impacto del programa sobre el grupo de beneficiarios comparando la situación “del antes versus el después, sino que se requiere comparar los resultados finales del programa en los beneficiarios con respecto a un grupo de no beneficiarios de características similares (grupo de control), de modo de poder responder lo más certeramente a la pregunta: ¿Cuál sería el estado actual de estos beneficiarios si no hubiesen participado en el programa? (DIPRES, pág. 30)

- 1. Evaluaciones en Profundidad:** este es uno de los dos tipos de evaluaciones de Impacto de Programas el cual tiene por objeto que, a través de la utilización de los instrumentos y metodologías rigurosas de recolección y análisis de información, se integre la evaluación de los resultados de los programas, entendidos como los beneficios de corto, mediano y largo plazo (impacto del programa) según corresponda, con la evaluación de eficiencia y economía en el uso de los recursos, y con los aspectos relativos a la gestión de los procesos internos de los programas. (DIPRES, Evaluación de Impacto de Programas)
- 2. El Módulo de Impacto:** El módulo de impacto se centra principalmente en evaluar la eficacia de un programa, es decir el logro de los resultados a nivel de producto, intermedios y finales que reciben los beneficiarios de un programa, y los principales aspectos de eficiencia y uso de recursos. Esta alternativa de

evaluación, a diferencia de las Evaluaciones en Profundidad no investiga los aspectos institucionales ni de gestión del programa. (DIPRES, Evaluación de Impacto de Programas)

7.1.6.4 Evaluación Programas Nuevos (EPN)

A contar del año 2008 se crea la línea de evaluación denominada "Evaluación de Programas Nuevos" (EPN), destinada a la elaboración de diseños de evaluaciones de impacto de programas nuevos relevantes, desde su inicio, facilitando así una futura evaluación de impacto. (DIPRES, Evaluación de Programas Nuevos)

Esta nueva línea, denominada Evaluación de Programas Nuevos (EPN) posee los siguientes aspectos centrales:

- Diseño de la evaluación desde que se planifica o se inicia un nuevo programa público.
- Considera la construcción de un grupo de control como parte del diseño de la evaluación, el que preferiblemente será obtenido a partir de un diseño experimental.
- Apoyo técnico de un Panel Asesor Internacional, conformado por académicos de gran prestigio y experiencia en materia de diseño e implementación de evaluaciones de impacto.
- Apoyo del Centro de Micro datos del Departamento de Economía de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. (DIPRES, Evaluación de Programas Nuevos)

7.1.6.5 Evaluación Comprehensiva del Gasto

Este tipo de evaluación tiene como objetivo evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administra un Ministerio, lo que implica evaluar la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre los distintos servicios que componen un Ministerio, así como también evaluar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales. (DIPRES, Evaluación Comprehensiva del Gasto)

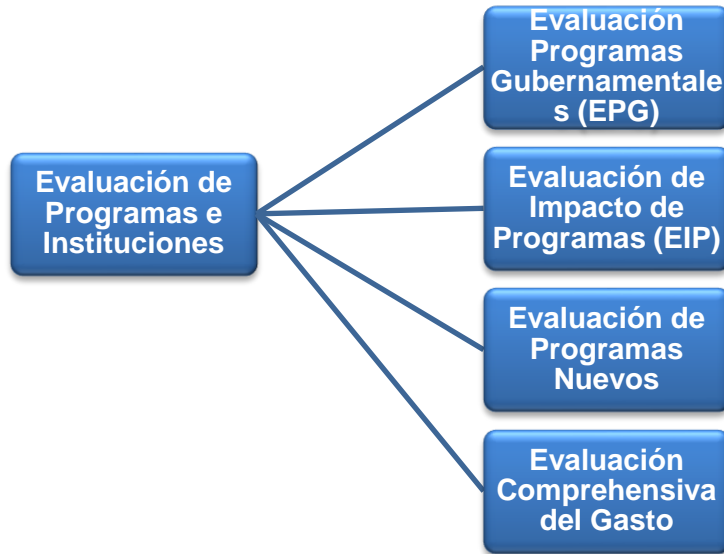
Esta evaluación es realizada por un grupo evaluador externo el que será seleccionado mediante concurso público.

La Evaluación Comprensiva del Gasto según la DIPRES adopta como información básica los siguientes componentes:

- ✓ Lineamientos de la Misión Institucional del Ministerio que será analizado.
- ✓ Los objetivos estratégicos de los Servicios y Agencias que conforman el Ministerio analizado.
- ✓ Los bienes y servicios provistos vinculados a los objetivos planteados.
- ✓ Los beneficiarios / usuarios / clientes de los bienes y servicios estratégicos provistos.
- ✓ Los indicadores de desempeño en la producción de los bienes y servicios.
- ✓ Los gastos relativos a la provisión de dichos bienes y servicios. (CEPAL, Evaluación Comprensiva del Gasto de Chile , pág. 9)

Esta información básica requerida es sistematizada en una matriz, en la cual se evaluarán los siguientes aspectos:

- Diseño institucional, analizando la consistencia entre misión, objetivos estratégicos, oferta de bienes y servicios (productos estratégicos), y beneficiarios vinculados a cada servicio, como asimismo la estructura institucional y la distribución de funciones entre cada una de las unidades de la institución evaluada, que permiten proveer cada uno de los productos/subproductos estratégicos.
- Capacidad institucional, mecanismos o procedimientos de gestión, tales como mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades, mecanismos de asignación y transferencia de recursos y modalidades de pago, mecanismos de auditoría, rendición de cuentas y transparencia en el uso de recursos, así como también las actividades e instrumentos de monitoreo y evaluación, criterios de focalización y/o selección de beneficiarios, capacidades institucionales (profesionales, tecnológicas, organizacionales, etc.)
- Resultados y uso de recursos, medidos a través de indicadores de desempeño de eficacia, calidad, eficiencia y economía, obtenidos de los productos estratégicos, vinculando estos resultados con los recursos asignados para la provisión de estos beneficios.” (Presupuestos, Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central, 2010)



Evaluación de Programas e instituciones. Elaboración Propia. Fuente, DIPRES.

7.1.7 Presentación de Programas nuevos al Presupuesto

Junto al desafío de aumento de cobertura de las evaluaciones, en 2008 se planteó el desafío de avanzar hacia el diseño de la evaluación de programas desde su inicio, permitiendo elaborar líneas base que faciliten la futura evaluación de impacto de los mismo (DIPRES, Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central, 2010, pág. 47)

Este procedimiento consiste en la utilización de un formato estándar para la presentación de programas al presupuesto, con el objeto que presenten objetivos y metas claras y evaluables. El formato estándar, denominado Formulario E, está formado por una Ficha de Presentación de Programa, una Matriz de Marco Lógico y tres Anexos Presupuestarios. Los conceptos incluidos en el formato corresponden, en su mayoría, a aquellos utilizados en la metodología de Marco Lógico. (DIPRES, Presentación de Programas Nuevos)

Esta evaluación considera los siguientes aspectos centrales según lo dispuesto por la DIPRES: (Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central, 2010, pág. 48)

- Diseño de la evaluación desde que se planifica o se inicia un nuevo programa público.
- Considera la construcción de un grupo de control como parte del diseño de la evaluación, el que preferiblemente será obtenido a partir de un diseño experimental.
- Apoyo técnico de un Panel Asesor Internacional, conformado por académicos de gran prestigio y experiencia en materia de diseño e implementación de evaluaciones de impacto.
- Apoyo del Centro de Microdatos del Departamento de Economía de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, institución académica elegida por su gran experiencia en el tema.

La presentación de programas nuevos al presupuesto consiste en la recopilación de información y elaboración de un formato estándar. Para eso la DIPRES diseñó un formulario único, “el formato para la presentación de programas nuevos, reformulados, ampliaciones, u otras iniciativas de gasto, denominado Formulario E, está conformado por una Ficha de Presentación de Programa y Otras Iniciativas de Gasto, más el correspondiente anexo presupuestario. (DIPRES, Presentación de Programas nuevos al Presupuesto)

El objetivo de ésta instancia, en el marco de la profundización del modelo de Presupuesto por Resultados, es contar con información relevante y oportuna, que permita a los distintos actores que participan del Proceso de Formulación Presupuestaria tomar decisiones informadas, orientadas a la asignación eficiente de los recursos públicos. (DIPRES, Instrucciones para la Presentación de Programas Nuevos, pág. 4)

7.1.7.1 Aspectos Relevantes que considera el Formulario E

En el informe de Presupuestos y la consolidación del sistema de Evaluación y Control de Gestión menciona como aspectos relevantes contenidos en el Formulario E los siguientes: (DIPRES, pág. 25)

- Identificación del Programa, incorporando el nombre del programa, la unidad responsable, los otros organismos involucrados (cuando existen), período de ejecución, producto estratégico al cual se vincula el programa, etc.
- Justificación, que corresponde al diagnóstico e identificación del problema o necesidad que se espera resolver, haciendo mención a las principales causas que lo/la originan incluyendo antecedentes estadísticos e indicadores que fundamentan el diagnóstico. Estos indicadores constituyen parte de la línea base del programa.
- Definición y cuantificación de población que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa (potencial) y la que el programa tiene considerado atender en un período de tiempo (población objetivo); y en el caso de ampliación y/o reformulación de programas existentes, la población beneficiada a la fecha.
- Diseño del Programa utilizando para ello la Matriz de Marco Lógico, a través de la cual se definen los distintos niveles de objetivos (fin, propósito, componentes y actividades) y los indicadores que permitirán medir su cumplimiento. Los indicadores deben ser concordantes con los establecidos en la línea base.
- Programación Financiera, donde se identifica la solicitud de recursos para el año al cual se solicita el financiamiento, la estimación de gasto anual proyectada para el período de ejecución desagregada por ítem de gasto y por componentes del programa.



Figura 6, Presentación de Programas Nuevos y Documentos anejos con los cuales se debe presentar.
Elaboración Propia.

7.1.8 Balance de Gestión Integral (BGI)

El Balance de Gestión Integral (BGI) tiene por objetivo principal informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios como cuenta pública al Congreso Nacional. Adicionalmente, es un instrumento que contribuye a otros procesos de análisis y evaluación institucional. En particular, la Dirección de Presupuestos lo utiliza en sus procesos internos e trabajo. Debido a esto es necesario que la calidad de la información presentada posibilite efectivamente disponer de información de los resultados globales de gestión de las instituciones públicas y permita retroalimentar otros procesos de análisis y evaluación institucional. (DIPRES, Balance de Gestión Integral)

Siendo a partir del año 2003, en donde la Ley de Administración Financiera del Estado establece que los servicios públicos pertenecientes al Gobierno Central tendrán, la obligación de entregar información al respecto de sus objetivos, metas de Gestión y

resultados, los cuales posteriormente serán publicados en sus páginas institucionales y en la página de la DIPRES.¹

Estos balances de Los Balances de Gestión son elaborados por los Servicios Públicos en el marco de las instrucciones, los cuales son definidos por el Ministerio de Hacienda a través de la DIPRES, en donde se establecen los siguientes aspectos a considerar (Balance de Gestión Integral).

7.1.8.1 Principales aspectos que comprende el Balance de Gestión

- Presentación de las definiciones estratégicas y de los resultados más relevantes de la institución.
- Identificación de la institución en aspectos tales como estructura organizacional, dotación de principales productos.
- Resultados de la gestión incluyendo informe de desempeño, de gestión financiera, de recursos humanos.
- Desafíos para el año siguiente, entre otros aspectos.

7.1.9 Mecanismos de Incentivos de Remuneraciones:

Los Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones corresponden a instrumentos de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, establecidos a través de diferentes leyes y normativas, cuyo objetivo es mejorar la gestión de las instituciones mediante el pago de un incremento de remuneraciones ligados al cumplimiento de objetivos y metas. (DIPRES, Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones)

Principales mecanismos de Incentivo:

- a) Programa de Mejoramiento de Gestión
- b) Ley Médica
- c) Metas de Eficiencia Institucional

¹ Artículo 52 del D.L. N° 1.263 de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.

7.1.9.1 Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG):

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión son un instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios puedan acceder a un incentivo monetario. (DIPRES, Control de Gestión Pública, PMG)

Los PMG se originan en el año 1998, con la implementación de la Ley N° 19.533, estipulando en su Artículo 6º, que el incremento por desempeño institucional se concederá en relación a la ejecución eficiente y eficaz por parte de los servicios, de los programas de mejoramiento de la gestión. Dichos programas incluyen objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza. Asimismo señala que un cumplimiento igual o superior de 90%, de los servicios con respecto a los objetivos comprometidos tendrá derecho a un 7,6% de la suma de las remuneraciones de bonificación, sin embargo para un cumplimiento igual o superior a un 75% y menor a 90% el porcentaje de bonificación corresponderá a un 3.8%.

“En 2014 se reduce el piso mínimo de cumplimiento para cada indicador de 95% a 75% y, por lo tanto, se premia los niveles de cumplimiento inferiores a 95% proporcionalmente y hasta un nivel de 75%. De esta forma, el porcentaje de cumplimiento del Sistema de Monitoreo corresponderá a la sumatoria de los porcentajes establecidos para cada indicador cumplido y parcialmente cumplido. Para el resto de los sistemas, se mantiene la forma de evaluación y el grado de cumplimiento de cada uno tomará sólo valores de 100% o 0%.

Desde el 2014, los PMG cubren un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública. (DIPRES, Programas de Mejoramiento de la Gestión)

7.1.9.1.1 Programa Marco Básico

El Programa Marco se basa en un conjunto de 5 áreas y 11 sistemas comunes a todos los Servicios Públicos del País, propuesto anualmente por el Comité Técnico, las áreas serán esenciales para un desarrollo eficaz y transparente de la Gestión.

Cuadro explicativo de las Áreas y sistemas que componen el Programa de Mejoramiento de la Gestión:

Áreas	Sistemas
Atención de usuarios	Capacitación
	Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo
	Evaluación del Desempeño
Planificación/control de gestión	Sistema integral de Información y Atención Ciudadana
	Sistema de Acceso a la Información Pública
	Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información
	Sistema de Seguridad de la Información
Gestión territorial	Planificación y Control de Gestión
	Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional
	Auditoría Interna
	Gestión Territorial
	Descentralización
	Equidad de Género
Administración financiera contable	Sistema de Compras y Contrataciones Públicas
	Financiero Contable
Enfoque de género	Enfoque de Genero

Cuadro Explicativo, sistemas que componen Programa de Mejoramiento de la Gestión., Fuente (Presupuestos, Sistema de Gestión, PMG), consultada el 20/02/2014. Elaboración Propia.

Estos sistemas son parte fundamental del programa Marco de los PMG, proporcionan para la gestión de los servicios una mayor eficacia y transparencia, respondiendo a las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión en el sector público.

Cada uno de los sistemas cuenta con etapas definidas, especificando sus contenidos y exigencias, de modo que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema se encuentre plenamente implementado según características y requisitos técnicos. Esta definición considera un ordenamiento lógico del desarrollo de cada sistema desde lo más básico, partiendo por una etapa de diagnóstico del grado de desarrollo inicial del sistema, siguiendo por una etapa de diseño del sistema considerando el diagnóstico, luego continúa con una o más etapas de implementación, para terminar con la etapa de

evaluación de la implementación, de modo de hacer los ajustes al sistemas que sean necesarios, esto en la lógica del mejoramiento continuo. (DIPRES, 2010, pág. 48)

Para el 2014 el programa marco aprobado por el Comité Técnico (Ministros de Interior, de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia) mediante decreto exento N°233 de 2013, del Ministerio de Hacienda, corresponde al siguiente: (DIPRES, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, PMG 2014, pág. 3)

7.1.9.1.1.1 Áreas y sistemas Programa Marco 2014

- ✓ **Planificación/Control de gestión:** planificación/control de gestión, monitoreo del desempeño institucional, descentralización, equidad de género.
- ✓ **Calidad de atención de usuarios:** gobierno electrónico - tecnologías de información, seguridad de la información
- ✓ **Gestión de la calidad:** sistema de gestión de la calidad, sistema de gestión de la excelencia y sistema de acreditación de la calidad.

Para efectos de la investigación se profundiza con respecto a uno de los 11 sistemas mencionados.

7.1.9.1.2 Sistema de Planificación/Control de Gestión

Corresponde a uno de los 11 sistemas del Programa de mejoramiento de la Gestión, el que tiene por objetivo, diseñar e implementar procesos de planificación y sistemas de información para la gestión, que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, y rendir cuentas de su gestión institucional.” (DIPRES, Guía Metodológica Sistema de Planificación/Control de Gestión, 2009).

La importancia de este sistema radica en que se complementa con el SCG, entregando información y un orden estratégico a las instituciones, el cual será aplicable a todos los servicios publicos del país, cuenta con 6 etapas de acción las cuales se definen a continuación, según lo estipulapo por la Dirección de Presupuestos en la guía

metodologica. (DIPRES, Guía Metodológica Sistema de Planificación/ Control de Gestión, 2009, págs. 1-25).

7.1.9.1.2.1 Etapas del Sistema de Planificación

- 1) **Establecimiento de Definiciones Estratégicas:** misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (bienes y/o servicios) y clientes / usuarios / beneficiarios.
- 2) **Diseño de un Sistema de Información para la Gestión (SIG):** El que corresponderá a la definición de centros de responsabilidad, responsables de los productos (estratégicos e internos) y la identificación de los indicadores de desempeño relevantes para medir el logro en la entrega de los productos estratégicos y en los procesos de soporte.



Requisitos de Validación etapa 2, Sistema de Planificación/Control de gestión, Elaboración Propia.

Además la definición de Centros de Responsabilidad debe considerar todas las variables expuestas en el Diagrama Conceptual del SIG, el cual se presenta a continuación.

Diagrama Conceptual del SIG

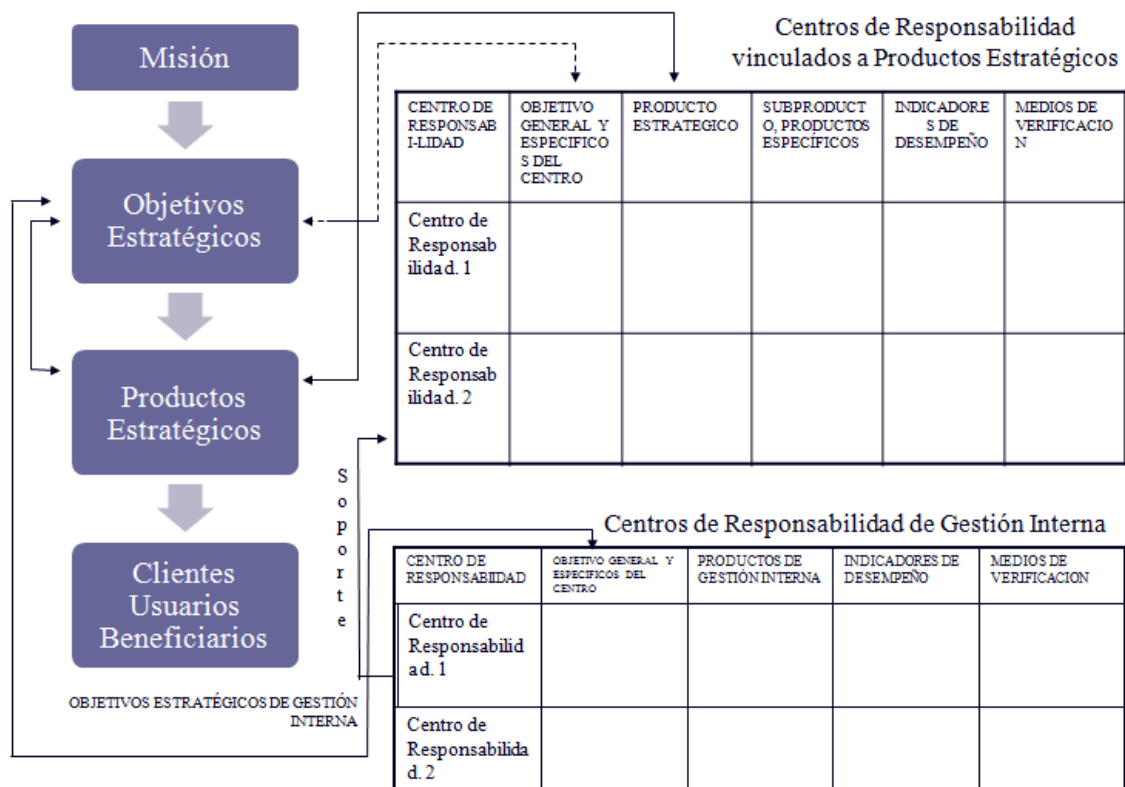


Figura 7, Diagrama Conceptual del Sistema de Información para la Gestión, extraído de Presentación de Requisitos para Validación del Sistema de Planificación y Control de Gestión PMG 2002, DIPRES, Ministerio de Hacienda.

El SIG debe cumplir con:

- ✓ Los centros de responsabilidad deben cubrir la totalidad de la gestión institucional
- ✓ El SIG debe medir el resultado de la gestión del servicio
- ✓ Deben existir indicadores que abarcan las cuatro dimensiones
- ✓ Deben existir indicadores en los tres ámbitos de control: proceso, producto y resultado.
- ✓ Los indicadores deben ser pertinentes (DIPRES, Presentación, 2002)

3) Funcionamiento del SIG Diseñado: el comienzo de las mediciones de los indicadores de desempeño y en la cuarta etapa el Servicio realiza los ajustes necesarios para el pleno funcionamiento del SIG.

La guía metodológica además establece que en los casos en que se ocurran cambios al SIG diseñado en la etapa anterior estos deberán ser fundamentados y especificados *“lo anterior permite ajustar el diseño del SIG para hacerlo más*

pertinente e incorporar la flexibilidad necesaria para adecuarse a los cambios que podrían ocurrir en las orientaciones estratégicas de la institución.”

- 4) Revisión y ajuste del SIG:** En esta etapa se revisa la implementación del Sistema, y realizar los ajustes pertinentes en el caso que sea necesario.
- 5) Formulación de la ley de presupuestos:** Los Servicios presentan en la formulación de presupuesto sus definiciones estratégicas e indicadores de desempeño con las respectivas metas.

Los indicadores de desempeño se presentarán mediante el formulario H, este formulario recoge información de indicadores de desempeño y las metas de la institución, con el objeto de disponer de información de desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional. (Ver anexo 2)

Estos antecedentes son presentados al Congreso Nacional conjuntamente con el Proyecto de Ley de Presupuestos para el año siguiente. En este formulario deben presentarse indicadores vinculados a los productos o subproductos más relevantes de la institución, ya sea por el nivel de gasto asociado y/o por su impacto en la ciudadanía y, preferentemente, referidas a atributos del producto (cobertura, focalización, calidad, etc.), resultados intermedios y finales.” (DIPRES, Instrucciones para la formulación Presupuestaria, Formulario H)

En la presentación de Requisitos para Validación del Sistema de Planificación y Control de Gestión PMG 2002, establecida por la DIPRES, menciona una serie de características con las que deberán cumplir los indicadores de desempeño para validar la etapa: (DIPRES, Presentación, 2002)

Los Indicadores de Desempeño definidos y medidos en el SIG deben cumplir con:

- Un subconjunto son presentados en el Proyecto de Ley de Presupuesto del año siguiente
- Deben ser medibles en forma permanente
- Deben existir indicadores que abarcan las cuatro dimensiones
- Deben existir indicadores en los tres ámbitos de control: proceso, producto y resultado

- Los indicadores presentados en la formulación presupuestaria deben ser pertinentes.

6) Evaluación de resultados: En esta última etapa, el servicio debe evaluar los resultados de los indicadores comprometidos y presentar el grado de cumplimiento de las metas comprometidas, fundamentando sus resultados y estableciendo compromisos en los casos de los indicadores no cumplidos y/o sobre cumplidos y efectuando seguimiento de ellos.

7.1.9.1.3 Marco Avanzado:

Consiste en la incorporación de los objetivos del Programa Marco Básico y las exigencias de la Norma ISO 9001-2000, a través de organismos especializados en Norma ISO, externos al ejecutivo. (DIPRES, Sistema Gestión de Calidad en Norma ISO 9001, 2010)

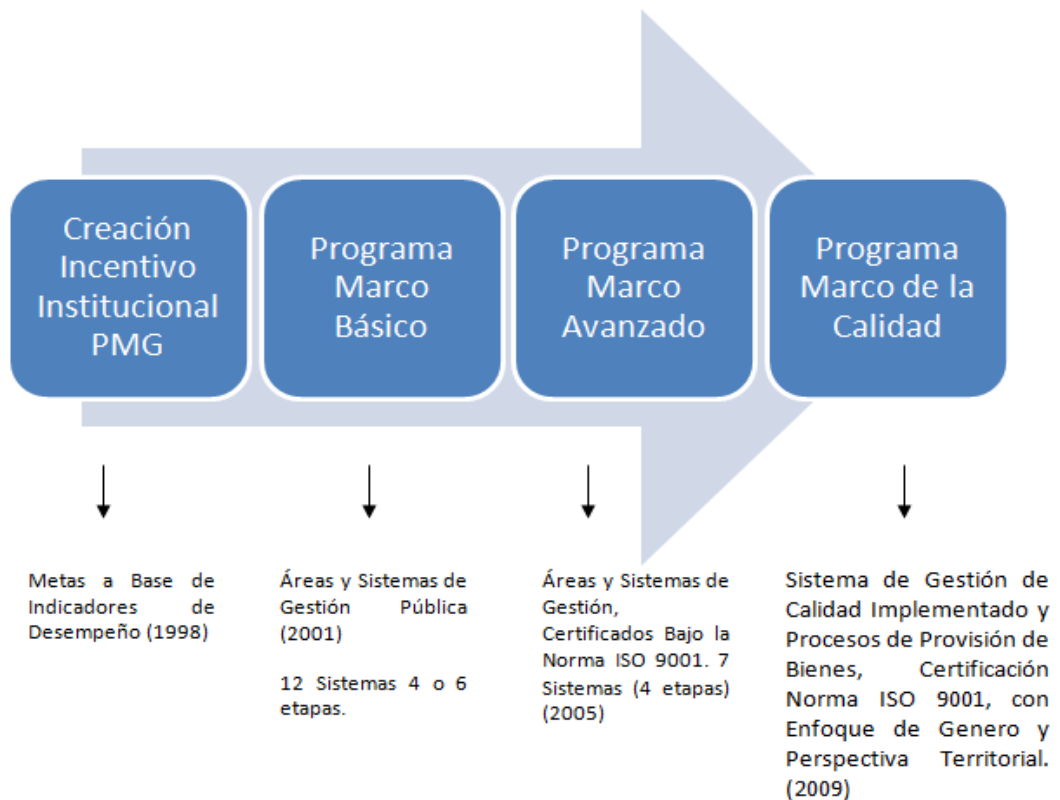
La inclusión de la certificación externa de la norma ISO 9001-2000, tuvo efectos positivos promoviendo la participación tanto de funcionarios como jefes de servicio, aumentando la calidad de la Gestión y de la entrega de bienes y servicios de las instituciones públicas.

7.1.9.1.4 Marco de la Calidad:

El programa Marco de la Calidad tiene por objetivo mejorar la gestión de la institución, mediante un Sistema Unificado de Gestión de la Calidad Institucional certificado bajo la Norma ISO 9001-2008, para los procesos de provisión de bienes y servicios estratégicos, incorporando la perspectiva territorial y de género, y los sistemas de gestión del Programa Marco Avanzado.

Este tránsito desde un Programa Marco Básico hacia un Programa Marco de la Calidad permitió avanzar hacia una etapa superior del PMG, relacionando con mayor fuerza los avances en la calidad de gestión en los sistemas del PMG con la provisión de los bienes y servicios públicos que reciben los usuarios finales. (DIPRES, 2010, pág. 52)

7.1.9.1.4.1 Proceso de Mejoramiento de la Gestión y de la Calidad de las Instituciones Públicas



Proceso de Mejoramiento de la Gestión y de la Calidad de las Instituciones Públicas. Fuente http://www.dipres.gob.cl/572/articles-60578_doc_pdf.pdf, Consultada el 28/02/2014. Elaboración Propia.

Desde el año 2010 hasta la actualidad siguiendo algunas de las recomendaciones del Banco Mundial, se han introducido una serie de cambios al diseño de los mecanismos de incentivo, cuyo propósito general dice relación con acercar el incentivo al cumplimiento de metas que den cuenta de la gestión relevante de la institución. (DIPRES, Programas de Mejoramiento de la Gestión). Lo anterior tiene relación con respecto a los inicios del PMG en donde se establecían Metas y Objetivos poco exigentes, perdiéndose el real impacto que se buscaba obtener con la implementación de estos programas de mejora.

7.1.9.1.5 Institucionalidad de los Programas de Mejoramiento de la Gestión

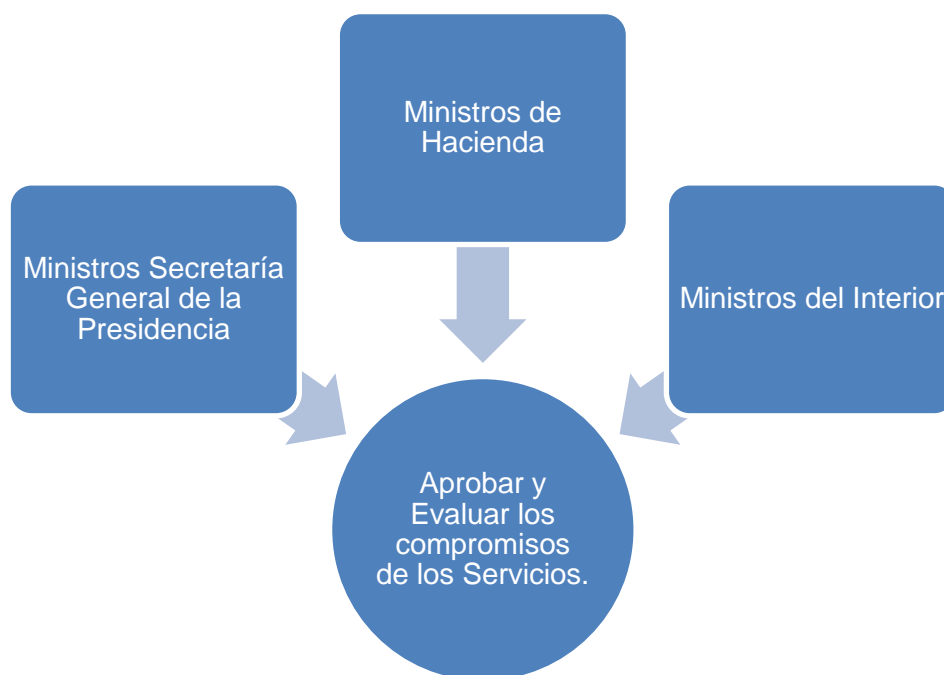


Diagrama explicativo de la actual Institucionalidad de los PMG Según DIPRES, Elaboración Propia

La institucionalidad de los Programas de Mejoramiento de la Gestión se define mediante un comité Triministerial, compuesto por los Ministros del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, los que tienen como función principal aprobar y evaluar los compromisos propuestos por los servicios. Siendo asesorados por el Comité técnico, el que estará conformado por los Subsecretarios de Desarrollo Regional, la Secretaria General de la Presidencia, y la Directora de Presupuestos (que, a partir de 2012, opera con estándares definidos para su funcionamiento).

Igualmente la DIPRES a definido un Comité Asesor, representado por profesionales de las mismas instituciones que conforman el Comité Técnico constituyéndose en un actor relevante para facilitar el proceso de toma de decisiones. El Comité Asesor revisa y formula propuestas a lo largo de todo el desarrollo del proceso, permitiendo una mayor profundización en las distintas materias, previo a las decisiones que recomiende el Comité Técnico al Comité Triministerial. (DIPRES, Control de Gestión Pública, PMG)

7.1.10 Ley Médica N°19.664 Art. 37, que establece normas especiales para funcionarios de los Servicios de Salud:

Según lo establecido en dicha Ley, estos funcionarios tienen derecho a percibir una bonificación por desempeño colectivo institucional, su objetivo es reconocer el cumplimiento de las metas establecidas en el programa de trabajo elaborado por cada establecimiento, que haya sido acordado con la dirección del respectivo Servicio de Salud. (DIPRES, 2010, pág. 41). Siendo la importancia de establecer estas bonificaciones de desempeño las cuales ayuden a la unificación del trabajo de los funcionarios, en pos del cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, y mejorando el trabajo en equipo. Para la formulación de los compromisos los encargados serán el Ministerio de Salud en conjunto con el Ministerio de Hacienda, en donde elaborarán un Decreto que fijará los compromisos para el pago de bonificaciones por desempeño colectivo institucional. En dicho decreto mencionado se fijarán las áreas prioritarias de los Servicios de Salud, objetivos y compromisos (indicadores, metas y prioridades) para el conjunto de Servicios de Salud. (DIPRES, Ley Médica)

La evaluación del cumplimiento de los compromisos, ésta se realiza sobre la base de la información enviada por los Servicios de Salud, a más tardar el primer semestre del año calendario siguiente, sobre la ejecución de los mismos. En marzo de cada año, el Ministerio de Hacienda define las disponibilidades presupuestarias y en el semestre siguiente se efectúa el pago en una sola cuota. (DIPRES, 2010, pág. 41)

Para ambos procesos ya sea de formulación y evaluación la DIPRES a partir del año 2006, dispone de una aplicación desarrollada para tales efectos.

7.1.11 Metas de Eficiencia Institucional (MEI)

Estas metas de eficiencia nacen de la Ley N° 20.212 de agosto de 2007, como incentivo a las remuneraciones, al desempeño institucional, dirigido a 16 instituciones de las cuales no disponían de este tipo de incentivo.

Las MEI se establecen sobre la base de en un conjunto de áreas comunes prioritarias a desarrollar para las instituciones afectas a esta ley, incorporadas en un Programa Marco.

Las áreas y sistemas definidos para 2014 corresponden a: (DIPRES, Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, MEI 2014, pág. 3)

- Planificación y Control de Gestión: Monitoreo del Desempeño Institucional o Planificación y
- Control de Gestión; Auditoría Interna; y Compras y Contratación Pública.
- Recursos Humanos: Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales.
- Calidad de Atención a Usuarios: Seguridad de la Información; y Gobierno Electrónico/Tecnologías de Información.

El Programa Marco comprende estados de avance posibles de los sistemas de gestión involucrados en cada una de las áreas definidas, a través del desarrollo de metas de gestión, y es aprobado anualmente por el ministro de Hacienda y el ministro del ramo del cual depende o se vincula cada una de las 16 instituciones. (DIPRES, 2010, pág. 57)

7.1.12 Instrumentos de Control de Gestión no pertenecientes al Sistema de Evaluación y Control de Gestión utilizados por los Servicios Públicos.

A continuación herramientas Utilizadas para el Control de Gestión de las cuales no se encuentran integradas en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión:

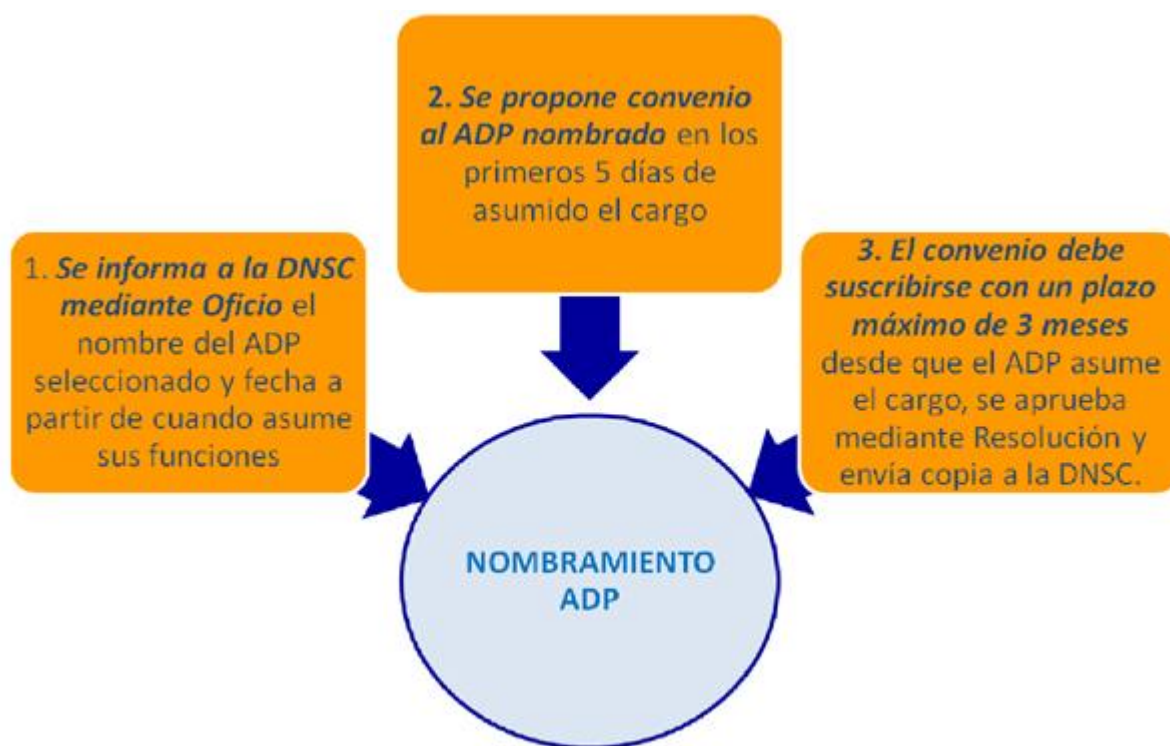
7.1.12.1 Convenios de Desempeño:

Los Convenios de Desempeño consisten en un documento el cual cumple la función de orientar y evaluar el desempeño de los altos directivos públicos. Es definido como un instrumento de gestión que guía al alto directivo en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y fija compromisos por los cuales será evaluado al término de su periodo de desempeño. (Convenios de Desempeño)

El Servicio Civil menciona además que éste colectivo es el producto de un dialogo estratégico entre el superior jerárquico del servicio y el alto directivo nombrado. Su contenido deberá reflejar las prioridades y el aporte clave que dicho Directivo entregará en la Institución, debiendo conducirla a un estado de mayor eficacia y eficiencia, mediante la determinación de metas y objetivos a cumplir por el alto directivo que viene ingresando. Estos convenios de desempeño se ven reflejados en la Ley N° 19.882.

Los objetivos que el convenio de desempeño fije para el alto directivo público, deben ser coherentes con las definiciones estratégicas institucionales, sus sistemas de planificación y control de gestión, presupuestos, programas de mejoramiento de la gestión y convenios de desempeño colectivo, entre otros, pudiendo incorporarse como tales aquellas metas comprometidas con otros actores gubernamentales relevantes, tales como, la Dirección de Presupuestos y/o la Secretaría General de la Presidencia. (Convenios de Desempeño)

Cuadro explicativo Proceso de convenios de Desempeño:



Proceso Convenio de Desempeño Alto Directivo Público, fuente <http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-inicio>. Consultada el 28/02/2014.

7.1.12.2 Norma ISO 9001

La Norma ISO es un conjunto de normas aplicadas con el fin de mejorar la calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Su nombre ISO significa "International Organization for Standardization", o también conocido por Organización Internacional para la Estandarización". estas normas pueden

ser aplicadas tanto en empresas como en organizaciones públicas ya que esta se adapta a todo tipo de organismo.

7.1.12.2.1 Principios de Gestión de Calidad en que se basa la metodología de la Norma ISO 9001:2008:

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Norma ISO).

Además el sistema facilita la realización de actividades de medición y análisis para la mejora continua en calidad incorporando las siguientes funcionalidades:

- Seguimiento y Medición de Indicadores
- Gestión de Incidencias
- Gestión de acciones correctoras y preventivas
- Diagnóstico de Satisfacción
- Auditoría de la Calidad del Servicio

7.1.12.3 Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)

El SIGFE nace debido al compromiso suscrito en los protocolos de la Ley de Presupuestos, años 2001-2002, el que buscaba desarrollar e implementar un sistema de información financiero estatal, único, integral y uniforme, de carácter dinámico.

Este sistema es creado con el objeto de constituirse en una herramienta de apoyo efectivo para mejorar y dar mayor transparencia a la gestión financiera en el sector público, en los niveles: estratégico, sectorial (ministerial) e institucional.

El objetivo corresponde a mejorar la efectividad, eficiencia y transparencia de los recursos públicos, impulsando una administración financiera moderna e integrada.

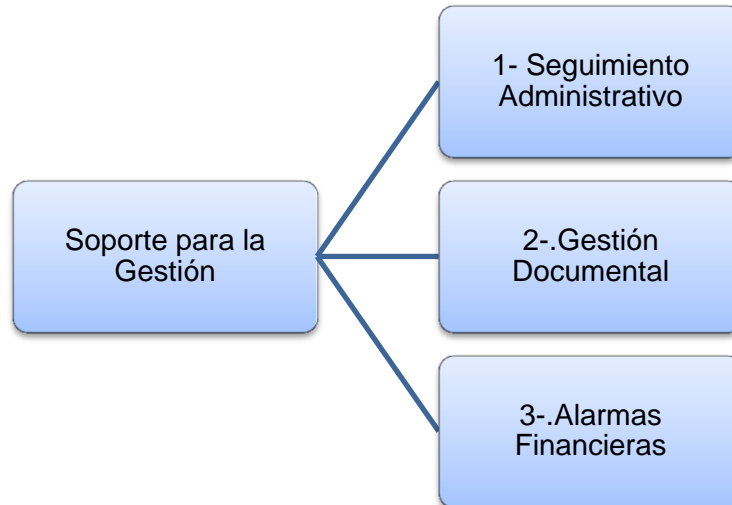
7.1.12.3.1 Objetivos del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado

- Facilitar la generación de información financiera del Estado, en la forma y contenido que le sea útil y le sirva a los usuarios en los distintos niveles.
- Suministrar mecanismos destinados a simplificar la determinación de las proyecciones financieras a los usuarios.
- Proveer los elementos base para los procesos de fiscalización y evaluación de la gestión financiera a los distintos usuarios.
- Implementar un sistema integrado de información con data del personal del sector público.
- Apoyar mejoras en el rendimiento económico de la gestión de activos financieros del sector público.

En relación a los resultados, durante el año 2005 entró en operación la versión 1.10 de SIGFE, que incluye los módulos de requerimientos, compromisos, contabilidad y tesorería. Esta versión tiene disponible una interfaz XML para inyectar a SIGFE asientos contables provenientes de sistemas propios de las instituciones. Por otra parte el proceso de implantación del sistema, al mes de diciembre, se ha concentrado en 350 instituciones y servicios públicos (incluyendo en esta cifra a 182 hospitales públicos). (Presidencia, págs. 46-47)

7.1.12.3.2 SIGFE 2.0: Soporte para la Gestión

Esta corresponde a una versión actualizada del sistema el cual realiza el registro de los eventos financiero contables en base a la captura de documentos de negocio que desencadenan los registros presupuestarios y contables, así como la modificación de las previsiones de tesorería. (División de Tecnologías de la Información)



SIGFE 2.0, Extraído de <http://www.giz-cepal.cl/files/alarcon.pdf>. Consultado el 2/3/2014. Elaboración Propia.

Dentro de las modificaciones y modernizaciones al sistema se encuentran las siguientes:

- El sistema permite capturar la fecha de recepción de documentos de negocio en la institución, así como llevar a cabo un seguimiento de las fechas en las que ocurren los principales eventos del proceso administrativo de gestión.
- Es posible anexar documentos de negocio digitales a cada transacción. Estos se almacenan en un repositorio documental que permite su búsqueda y consulta
- El sistema prevé un conjunto de alarmas financieras que permiten desencadenar alertas ante eventos administrativos o de gestión, según criterios parametrizables por institución. (División de Tecnologías de la Información, pág. 4)

8 CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN IMPERANTE EN EL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO

En este capítulo se identifican los instrumentos y sistema de control de gestión utilizado en el Gobierno Regional de Valparaíso propuestos por la DIPRES en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión.

8.1 Análisis de las herramientas utilizadas por el Gobierno Regional propuestas por la Dirección de Presupuestos

Las herramientas que dispone la Dirección de Presupuestos, utilizadas por el Gobierno Regional de Valparaíso con el fin de apoyar el proceso presupuestario y mejorar la gestión institucional son las siguientes, mencionar además que la información, recopilada para el análisis fue extraída de la página de la Dirección de Presupuestos, según lo declarado anualmente por el Gobierno Regional de Valparaíso:

1. Definiciones Estratégicas
2. Indicadores de Desempeño
3. Programas de Mejoramiento de la Gestión

Para un mayor conocimiento a continuación un análisis de fortalezas y debilidades detectadas en los instrumentos de control de gestión utilizadas por el Gobierno Regional, dispuestas por la DIPRES, durante el período 2002-2012.

8.1.1 Definiciones Estratégicas Gobierno Regional de Valparaíso 2002-2012

Las definiciones Estratégicas corresponden a la recopilación de los ejes orientadores de una institución, obtenidos a través de un proceso de planificación estratégica o de un proceso de diagnóstico del quehacer actual. Los ejes a establecer corresponden a la Misión, Objetivos estratégicos, Productos Estratégicos, Clientes/ Beneficiarios/ Usuarios. Las Definiciones Estratégicas son presentadas desde el año 2002, a la Dirección de Presupuestos por parte del Gobierno Regional, como parte de la información para el Presupuesto.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS	
AÑO 2002	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Toma en consideración la función que se le otorgada a los GORES en la ley, dentro de la Misión: “Liderar el proceso de desarrollo económico, social y cultural de la Región.”	Misión poco clara con respecto a la forma de lograr su cometido y la identificación de hacia quienes está dirigida su función.
Propende al uso de recursos mediante el desarrollo Sustentable en sus Objetivos Estratégicos, procurando el cuidado del Medio Ambiente y de la Región.	Los productos relacionados con la participación y desarrollo regional, son escasos considerando la diversidad de la Región, los cuales toman en cuenta sólo proyectos de infraestructura, dejando de lado el desarrollo social, cultural que debe propender el GORE, según lo declarado en su misión. Y por último no se establece ningún producto estratégico relacionado con el primer objetivo el cual se relaciona con el uso de recursos mediante el desarrollo sustentable.
Señala también como objetivo estratégico la orientación y control de la inversión y fondos de decisión. Demostrando el interés del GORE, en cuanto a los fondos de inversión y su control dentro de sus lineamientos estratégicos de desarrollo.	No se señalan productos estratégicos relacionados con el objetivo estratégico orientado al control de la inversión y fondos de decisión.
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2003	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La misión estratégica es más completa, señala con más precisión la forma en que va a llevar a cabo su función y el para qué.	No se considera en los clientes/ beneficiarios a los Habitantes de la Región.
En los objetivos estratégicos en general busca ser eficiente y eficaz en la administración de recursos de inversión	Algunos de los objetivos estratégicos no se expresan con claridad, al tener contenidos más de un verbo, lo cual perjudica su

<p>pública, en conjunto con transformar el servicio administrativo, proponiéndose generar en el GORE equipos de trabajo con un alto un sentimiento de pertenencia para un óptimo desempeño, lo cual es de gran importancia, para lograr disminuir posibles malas prácticas que vayan en contra de la organización.</p>	<p>comprensión y futuro éxito.</p>
<p>Se destaca como producto la preparación de informes de Gestión los cuales ayuden a la toma de decisiones y el financiamiento de Tesis, memorias o trabajos de Titulación de interés para el desarrollo y la gestión pública Regional, en consideración a la oportunidad de participación dispuesta por el GORE, para ir en ayuda de la región.</p>	
<p>En este año si se incluyen inversiones en deporte (Chile deportes) y promoción de la cultura, dentro de los productos estratégicos.</p>	
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2004	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La Misión institucional es modificada aportando mayor especificidad en cuanto al alcance de su función.</p>	<p>En los clientes no se considerada las empresas de la región, tomando en cuenta que debiese ser mencionadas si se busca la apertura de nuevos mercados según los objetivos estratégicos, el que a su vez se relaciona con el producto estratégico de "Promoción Regional"</p>
<p>Los objetivos siguen con los mismos alcances pero son redactados de forma más clara, y argumentativa, agregando el fomento a la productividad y creación de nuevos empleos, mediante la apertura de la</p>	<p>Ya no se considera dentro de los productos estratégicos inversiones destinadas al deporte. "Inversiones Sectoriales de Asignación Regional (ISAR)".</p>

región a nuevos mercados.	
Dentro de los usuarios para este año si es considerada la Población Regional.	
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2005	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se establece en uno de los objetivos estratégicos la relación con disminuir los tiempos empleados en procesos administrativos en los ciclos de proyectos de Inversión, denota la preocupación desde entonces por la mejora de los procesos administrativos.	La Misión se modifica señalando como función “asistir al intendente”, si bien es parte de su función, esta no es la principal, su principal función es el desarrollo social, cultural y económico de la región, la cual de igual forma se menciona pero posterior a lo antes dicho.
El los clientes esta vez son consideradas las organizaciones civiles, integrándolas en la elaboración e implementación de instrumentos para generar un programa de Gestión Territorial, el cual forma parte de las mejoras implementadas por los Programas de Mejoramiento de la Gestión.	
Este año los objetivos estratégicos y por ende los productos, se centran en su mayoría en mejoras internas y de tipo administrativas, en búsqueda de mayor eficiencia y eficacia dentro del Servicio.	Uno de los objetivos estratégicos señala la asesoría técnica a instituciones públicas y privadas en pos de mejorar la coordinación y la evaluación de políticas a implementar, pero dentro de los productos, sólo se menciona asesoría técnica a Municipios y no a los servicios privados, por ende los servicios privados no son incluidos en los usuarios/ beneficiarios, lo cual perjudica a la buena definición de indicadores de desempeño.
En los productos estratégicos se agrega una columna, en relación si aplica o no el enfoque de Género, esto representa un avance en cuanto a equidad e igualdad se	En este año deja de considerarse como producto estratégico los fondos destinados a aportar con los trabajos de titulación, tesis e investigaciones de interés para el

refiere, implementado por el Programa de mejoramiento de la Gestión.	desarrollo regional, lo cual restringe el ingreso de nuevos puntos de vista que ayuden a la toma de decisiones.
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2006	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En la Misión se incluye para el desarrollo social económico y cultural de la región la <u>administración de recursos de inversión regional</u> , siendo este el principal instrumento del GORE, cabe destacar su inclusión dentro de la misión institucional.	En la declaración de Misión ya no se menciona “Asistir al Intendente” y se reemplaza por “Asistir al Ejecutivo Regional”, y no se corresponde con la función del GORE, la cual es ejercer la administración superior de la región.
Los objetivos estratégicos se refieren en general a la promoción de la región y a la generación de redes en pos de lograr una mayor participación y coordinación con los distintos actores mejorando la gestión, también se establecen productos de coordinación para apoyo técnico en planificación y gestión regional, incluyendo para ello a las Gobernaciones Provinciales.	En el objetivo estratégico N° 1 se menciona nuevamente reducir los tiempos de los servicios administrativos en relación a los ciclos de proyectos de inversión, este es un objetivo específico, por ende el objetivo debería estar contenido en un objetivo estratégico más general, siendo este objetivo en su redacción poco claro.
Se incluye en los productos estratégicos el seguimiento físico y financiero de los fondos de inversión regional, lo cual es un gran avance, para evitar desvíos y malas prácticas. Se incluye nuevamente el fomento de la cultura mediante la coordinación de actividades para ello.	Los productos estratégicos se relacionan con coordinación y apoyo técnico, mediante la investigación, no se consideran como clientes/ usuarios, a los servicios privados, cerrando las posibilidades sólo en el sector público.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2007	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se integra como objetivo estratégico, la ejecución en forma desconcentrada y participativa los instrumentos de planificación, lo cual se condice con el espíritu de igualdad contenido en la misión, forma parte de los lineamientos entregados por los PMG es su sistema de descentralización.</p> <p>Además se fomenta la inserción internacional de la región.</p>	<p>Baja relación entre los productos estratégicos y los objetivos estratégicos, productos relacionados a pocos objetivos lo cual demuestra su poco alcance y con ello la falta de consistencia.</p>
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2008	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se incorpora como objetivo estratégico la implementación de un sistema de planificación y gestión para el fortalecimiento de procesos de desarrollo en los distintos territorios.</p> <p>También en parte de los objetivos se propone evaluar la situación socioeconómica de la región, la cual complemente la toma de decisiones y así generar productos estratégicos acorde a una mirada cercana a la realidad.</p> <p>Para la implementación del sistema de planificación, se observa dos productos relacionados, uno respecto a la administración de fondos regionales (ARI) y un segundo producto, encargado de la coordinación y apoyo técnico para la implementación y aplicación de instrumentos de planificación y gestión territorial.</p>	<p>En los objetivos se menciona la ejecución en forma eficaz de los servicios administrativos del GORE, para optimizar las etapas del ciclo de proyectos de inversión que interviene, este objetivo no se expresa en forma clara dando espacio a la subjetividad, el producto estratégico relacionado corresponde a la administración del FDNR, sin embargo en su redacción da a entender que es el encargado del mejoramiento de los procesos que ayuden a mejorar el ciclo de los fondos de inversión.</p>

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2009	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En este año el único cambio observado tiene relación con la incorporación de las prioridades gubernamentales, las que se deberán relacionar con los objetivos estratégicos establecidos, siguiendo los lineamientos desde el nivel central.	Para el año 2009 se mantienen las mismas definiciones estratégicas establecidas en el año anterior, por lo tanto no se establecieron nuevos objetivos estratégicos a cumplir, los que ayuden a una mejora continua y a una estrategia anual de acción.
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2010	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cambia la misión agregando que su función se relaciona con los principios de <u>transparencia y probidad</u> , principios importantes para la institución, debido a las funciones como administrador de fondos de inversión regional.	Al tener que organizar los objetivos según las prioridades Gubernamentales, la autocrítica del servicio en cuanto a procesos internos se dispersa en menor medida ya que estos objetivos principalmente deben estar contenidos en las prioridades gubernamentales establecidas por el Ministerio del Interior.
Según el cambio incorporado el año 2009 los objetivos estratégicos se deben relacionar con las prioridades gubernamentales, lo cual crea una unidad de acción, mejorando la eficacia de su función.	
Se incluye dentro de los objetivos, la gestión de proyectos y programas que satisfagan necesidades y carencias focalizando estos proyectos en inversión social, cultural, deportiva, económica, científica y tecnológica.	

DEFINICIONES ESTRATEGICAS AÑO 2011	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La misión es mejorada, partiendo por mencionar la función principal del GORE, “Ejercer la administración superior de la región” cumpliendo con los requisitos establecidos para una misión exitosa según la DIPRES, respondiendo el qué, para qué, cómo, y para quien, de forma clara y concisa.</p>	<p>El FDNR es una de las principales herramientas de inversión que utiliza el GORE, por ello señalar que sólo a partir de este año, se propone como producto estratégico el diseño y pilotaje de un sistema de evaluación ex - post de iniciativas de inversión del FNDR.</p>
<p>En los objetivos estratégicos se destaca la inclusión de un sistema de seguimiento y evaluación ex post de iniciativas de inversión para mejorar su desempeño, a través de mecanismos de monitoreo, análisis y control, también incorpora el diseño de instrumentos de planificación para fomentar el desarrollo regional, con cooperación tanto de la institucionalidad pública como privada.</p>	
<p>En los productos estratégicos se agrega una nueva columna la que relaciona los productos y si su implementación, y si se aplican a la gestión territorial.</p>	
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2012	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Dentro de los objetivos, el N° 3, propone un mejoramiento continuo de la gestión institucional, tanto de procesos internos como externos, además de incorporar la calidad en los servicios prestados a los usuarios.</p>	<p>Señalar que sólo a partir de esta fecha, los objetivos y productos estratégicos ponen énfasis en la mejora continua de los procesos y de la gestión institucional, lo que debe ser una preocupación constante.</p> <p>También sólo a partir del 2012 se considera</p>

Se pone énfasis en la mejora de la gestión y de los procesos del Servicio, mediante la creación de instrumentos y sistemas. También se incorporan como productos estratégicos seguimiento, supervisión y monitoreo de las iniciativas de inversión.	a la población flotante de la región, la que en atención a las características de la región, como altamente turística y económica, esta población toma un papel importante dentro del funcionamiento de la región.
---	--

8.1.2 Análisis Indicadores de Desempeño Gobierno Regional de Valparaíso 2003-2012

Los indicadores de desempeño entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado de los productos (bienes o servicios), cubre aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño. Los cuales son publicados desde el año 2003 en la Página de la DIPRES.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	
AÑO 2003	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se establece un alto porcentaje para la eficacia y cobertura de fiscalización de los proyectos de inversión FNDR señalando una meta de 92%. Se destaca el énfasis a la fiscalización de los proyectos.	Los indicadores de desempeño son escasos y no miden todos los aspectos contenidos en los productos, como el alcance de las inversiones relacionadas con el deporte y la cultura. Además para este año no existen referencias de cumplimiento de metas de los indicadores. No se estipulan los medios de verificación de los indicadores de desempeño lo cual le resta veracidad, y apoyo técnico.

INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2004	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Todas las metas en relación a los indicadores de los productos estratégicos logran ser cumplidas a cabalidad.	No se estipulan los medios de verificación de los indicadores de desempeño lo cual le resta veracidad, y apoyo técnico.
Los indicadores miden la totalidad de productos reflejados en las definiciones estratégicas, desde administración fondos de inversión, cultura y promoción regional.	
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2005	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En la medición de mejoras en la calidad de vida a beneficiarios del FDNR, es aplicado el enfoque de género, haciendo distinción en las encuestas entre hombres y mujeres. En cuanto a la cobertura en la fiscalización de proyectos la meta aumenta a un 67%, superándola ampliamente con un 110%.	El indicador “Porcentaje de respuestas dadas a las consultas recibidas en el sitio web” relacionado con el objetivo estratégico “difusión y conocimiento del Gobierno Regional” no se relacionan, tampoco se condicen con el criterio de calidad/producto, puesto que los Gobiernos Regionales no cuentan con Usuarios finales, a quienes mejorar la eficiencia en la calidad de la respuesta.
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2006	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
En la medición de la administración y coordinación de los recursos de Inversión para el desarrollo Regional, (elaboración del ARI) e incorporación de los servicios públicos en relación a los no incorporados logran un cumplimiento de 120%, lo que mejora la incorporación de los servicios públicos regionales al GORE.	Se señala como indicador para medir la difusión del GORE, el porcentaje de respuestas dadas en el plazo de 7 días hábiles, en relación a la cantidad total, sin embargo este indicador no entrega información con respecto a lo que busca el producto estratégico (difusión del GORE). Es decir no se condice el indicador con el producto estratégico.
También se destaca el cumplimiento de la meta relacionada a la administración del	

<p>FDNR, en cuanto a fiscalización y cobertura, logrando un cumplimiento sobre el estimado.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2007	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Continúa el cumplimiento con respecto a la cobertura de fiscalización FDNR.</p>	<p>El indicador establecido para el producto estratégico “difusión de la Gestión del Gobierno Regional en el ámbito regional, nacional e internacional” como Porcentaje de actualizaciones de cada uno de los módulos de la página web que se realizaron dentro de un plazo de 15 días respecto del total de actualizaciones, es insuficiente ya que no es posible determinar si el usuario de la pagina es nacional o internacional, lo cual no ayuda a saber si la difusión abarca niveles internacionales, a pesar de que este se haya mejorado con respecto al anterior.</p>
<p>Para el establecimiento de indicadores se considera la totalidad de productos estratégicos establecidos en las definiciones estratégicas.</p>	
<p>Se logra un cumplimiento global del 100%.</p>	
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2008	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se incorpora la medición de la cobertura de seguimiento en terreno de los proyectos en ejecución, en relación al número de fiscalizadores.</p>	<p>Para la medición de cobertura y fiscalización en terreno, el GORE cuenta con sólo 2 fiscalizadores, los que son insuficientes considerando el volumen de</p>

Se mejora el indicador relacionado a la difusión. El indicador mide la cantidad de documentos elaborados para la difusión. También se incluye un indicador que mide el porcentaje de acciones en materia internacional.	proyectos de infraestructura, y para poder realizar una fiscalización a fondo y de calidad.
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2009	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Este año se incorpora la medición del porcentaje de documentos con propuestas de instrumentos de planificación, logrando un cumplimiento del 150%. Estableciendo como medio de verificación la presentación de documentos al Intendente.	En cuanto a los medios de verificación de la cobertura de fiscalización de los proyectos de inversión sólo se señalan los informes emitidos por los fiscalizadores, lo que resulta ser poco objetivo, considerando que en el año 2008, sólo contaban con 2 fiscalizadores.
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2010	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se incluyen mediciones a proyectos que no pasan por Sistema Nacional de Inversiones, incluidos en la circular 33, estableciendo un porcentaje del número total de inversiones evaluadas.	No se encuentran propuestas de indicadores para medir los instrumentos de planificación regional y ordenamiento Territorial, incluidos en los productos estratégicos del año 2010.
El total de metas son cumplidas logrando un 100% de cumplimiento.	
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2011	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se incluye la medición de Cobertura de evaluación ex - post de iniciativas de inversión terminadas, enunciada como parte de los objetivos estratégicos.	En los indicadores de medición de la difusión se incluye la cobertura sobre la Estrategia de Desarrollo Regional, no logrando cumplir la meta establecida, mediante la elaboración de informes

	dirigidos al Intendente de forma cuatrimestral. Perjudicando al cumplimiento global en un 90%.
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2012	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Para el 2012 los indicadores de medición de la difusión con cobertura de la Estrategia Regional, en relación al número total de provincias, sí logran ser cumplidos, con un resultado del 100%</p>	
<p>Uno de los productos en las definiciones estratégicas 2012, obedece al seguimiento y control de los proyectos de inversión, para ello se establece un indicador que mida el grado de desviación entre montos contratados y gasto efectivo en obras terminadas. El que logra un porcentaje de cumplimiento de 119%. También se incluye la medición de líneas de acción que contribuyan el mejoramiento continuo de la gestión teniendo como medio de verificación un informe anual de seguimiento de líneas de acción implementadas o ejecutadas.</p>	

8.1.3 Análisis Programa de Mejoramiento de la Gestión Gobierno Regional de Valparaíso 2002-2012

En informaciones proporcionadas por la División de Control de Gestión, mencionan que los programas de mejoramiento de la gestión son los de mayor importancia, y de mayor uso para lograr un mejoramiento de la gestión mediante el cumplimiento y establecimiento de objetivos.

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	
PMG AÑO 2002	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Dentro de las áreas a mejorar se les da una alta prioridad a Recursos Humanos, mediante el sistema de capacitación y al área y correspondiente sistema de planificación/control de gestión, logrando en ambos el cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento total de un 100%. 	<p>Se excluye el área de atención a usuarios propuesta dentro de las aéreas de mejoramiento por la comisión técnica, si bien el GORE no cuenta con usuarios finales, se podría haber mejorado el sistema de OIRS, oficina de reclamos o sugerencias.</p>
PMG AÑO 2003	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Se incluyen las evaluaciones de desempeño para la mejora, encontrándose en IV etapa de desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento total de 100% 	<p>La priorización menor de las evaluaciones de desempeño, debería considerarse alta, debido a la importancia del buen desempeño de los funcionarios dentro de la institución, esto ayuda a corregir malas prácticas.</p>
PMG AÑO 2004	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La comisión técnica agrega sistemas de mejoramiento: para el área de calidad de atención a usuarios, se incluye el sistema de</p>	<p>El sistema de planificación y control de gestión se considera como prioridad media, esto afecta al buen funcionamiento,</p>

<p>Gobierno Electrónico, otorgándole prioridad alta, alcanzando la segunda etapa de desarrollo.</p> <p>También se agrega el sistema de gestión territorial integrada, con prioridad media.</p>	<p>ya que la planificación es una pieza clave para lograr el éxito en las instituciones, logrando orientar y guiar hacia el cumplimiento de objetivos, por ende se debería considerar con mayor prioridad.</p>
<p>Dentro de los cambios al programa marco 2004 se encuentra el cambio a alta priorización, de los sistemas de capacitación, e higiene y seguridad, llegando ambos a la tercera etapa de desarrollo, el que mejora las condiciones de trabajo y mejora la valoración de los funcionarios.</p>	
<p>El sistema de administración financiero es uno de los más desarrollados dentro del cumplimiento del PMG en conjunto con el sistema de compras y contratación pública.</p>	
PMG AÑO 2005	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Luego de 4 años exitosos de implementación de los PMG, en el año 2005 se decide implementar gradualmente mediante la aplicación de un estándar de evaluación externa, el que continúe promoviendo la excelencia, introduciendo los primeros cambios que ayuden al tránsito hacia un mecanismo de certificación de reconocimiento internacional tipo Norma ISO.</p> <p>La modificación se refiere a los sistemas de Capacitación, en el cual se modifica la etapa 2, ajustándola a los requisitos de la Ley del Nuevo Trato Laboral y modificaciones en las etapas 2 y 3, ajustándolas a la Ley de Compras aprobada el 2003 en el sistema de</p>	<p>El sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público no logra ser validado, con una prioridad media y un porcentaje ponderado del 8%, ubicado en la última etapa de desarrollo.</p>

<p>Compras y Contrataciones Públicas. Todo esto con el fin de integrar gradualmente los servicios públicos a un Programa Marco Avanzado, incorporando los objetivos del programa Marco Básico a las experiencias de la Norma ISO 9001:2000.</p>	
<p>Para avanzar los servicios deberán tener desarrolladas todas las etapas del Marco Básico, lo cual aumentará la motivación por desarrollar las etapas faltantes y así lograr avanzar a un Marco Avanzado de Acreditación Internacional.</p>	<p>Para el cumplimiento de programas de mejora el sistema de planificación aún se considera de prioridad menor, logrando un desarrollo hasta la V etapa, sin embargo para avanzar al Programa Marco Avanzado, una de las disposiciones para avanzar al programa Marco Avanzado es incorporando dos sistemas el primer año, uno de los sistemas debe corresponder al Sistema de Planificación y Control de Gestión, el que debe estar desarrollado hasta la VI etapa, dejando el segundo a elección del servicio.</p>
<p>En el cumplimiento y etapas de desarrollo el GORE se encuentra ad- portas de avanzar a un Programa Marco de la calidad, los sistemas se encuentran en las últimas etapas de desarrollo.</p>	
PMG AÑO 2006	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>En conjunto los sistemas de Capacitación, Higiene y seguridad, Evaluación de Desempeño, Gobierno Electrónico, auditoría interna, Gestión Territorial, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y el sistema Enfoque de Género, completan todas las etapas de desarrollo y además se validan como sistema.</p>	<p>El sistema de administración financiero contable es otro de los sistemas que logra desarrollar hasta la sexta etapa, el GORE, pero este no es validado como sistema. Lo que retrasa el avance hacia un sistema de acreditación internacional.</p>
<p>Para la formación del PMG 2006, se implementaron cambios en las etapas de los sistemas, con el fin de lograr coherencia con las nuevas exigencias, la validación de los</p>	

<p>sistemas tiene mayor mérito por el logro de desarrollarlos hasta las últimas etapas, cumpliendo con las exigencias.</p>	
PMG AÑO 2007	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>En los requisitos Técnicos para la Formulación del PMG año 2007, el Comité Triministerial, decide que los Gobiernos Regionales, entre otros servicios, permanezcan funcionando mediante el Convenio Marco Básico, en consideración de las funciones, tamaños y distintas atribuciones de las instituciones, lo que significa un fortalecimiento y perfeccionamiento de los sistemas y etapas de verificación del GORE.</p>	<p>El sistema de administración financiero-contable, no es validado debido a una modificación, indicándose que: no se incorporarán aquellos aspectos referidos a asignaciones globales a unidades de un Servicio puesto que el Servicio no maneja presupuesto de Traslados Corrientes a Otras Entidades Públicas (Subtítulo 24, Ítem 03) Ley de Presupuestos, sin embargo su estado de avance alcanzaba la VII etapa de desarrollo.</p>
<p>En el sistema de planificación/ control de gestión, se incluyen en las etapas, aclaraciones metodológicas con respecto a la formulación de las definiciones estratégicas, y lineamientos para la medición y determinación de aspectos relevantes que debe medir un indicadores de desempeño para ser presentados en la Ley de Presupuestos.</p>	
<p>El sistema gestión territorial a su vez incorpora cambios orientados al diagnóstico de los sistemas de información regional, para el registro de información por región.</p>	
<p>Se establece como porcentaje de cumplimiento global un 92%, con la validación de todos los sistemas del programa marco básico, con excepción del sistema de administración financiero</p>	

contable.	
PMG AÑO 2008	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Para la formulación de los PMG 2008, se incluyen una serie de cambios en las etapas de los sistemas, siguiendo los lineamientos de calidad y mejora continua de la gestión en los servicios públicos.	El sistema de planificación/control de gestión sigue como prioridad menor, en donde se incluyen cambios en el sistema del marco básico, de tipo instructivos, relacionados con los medios de verificación de los indicadores de desempeño, al estar como prioridad menor, se considera la importancia de una buena definición de indicadores de desempeño los cuales sean precisos y midan aspectos relevantes, para ayudar a la toma de decisiones.
Se cumple con las nuevas disposiciones y cambios en las etapas, logrando un porcentaje total de cumplimiento del 100%, lo cual demuestra la gestión realizada al interior del GORE.	
Dentro del área de administración/control de gestión, el sistema de auditorías establece una etapa señalando y regulando la actividad del auditor interno, para asegurar la objetividad y llevar a cabo los procedimientos, a lo que el GORE en la propuesta de PMG, le otorga una alta prioridad, reflejando la importancia para el GORE, del fortalecimiento del sistema de auditorías internas.	

PMG AÑO 2009	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La construcción de los PMG año 2009 al igual que los años anteriores, en el informe emitido por la Comisión Técnica, se incluyen modificaciones a las etapas de desarrollo de los sistemas, las cuales en términos generales son superadas cumpliendo con todas las metas de mejoramiento de la gestión.	El cumplimiento del PMG año 2009 logra un cumplimiento de un 94%, debido a la no validación de Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información, la cual se encuentra en la VI etapa de desarrollo, y en los requisitos técnicos para el 2008, se refieren a la incorporación de procesos de interoperabilidad con otros organismos públicos, la quinta etapa corresponde al diagnóstico y diseño, asimismo la sexta etapa corresponde a la implementación y evaluación.
Dentro del área de recursos humanos, los sistemas pasan a alta prioridad, demostrando la preocupación de la institución por los funcionarios que trabajan en ella.	
PMG AÑO 2010	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se incluye un nuevo sistema el cual se crea para los servicios que no tienen usuarios finales, tales como los gobiernos regionales, se incorpora el Sistema Seguridad de la Información, con el fin de complementar el no uso del SIAC, debido a la diferencia de los productos estratégicos en comparación con los demás servicios que si lo utilizan.	
Para la formulación de este PMG y posterior cumplimiento, toman protagonismo las áreas de administración financiera y el área de planificación/control de gestión, junto a sus respectivos sistemas, señalándose como metas de alta prioridad.	

PMG AÑO 2011	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Para la definición de los PMG año 2011, el foco se traslada a dar prioridad a la medición de resultados mediante el establecimiento de indicadores, esto aumenta la participación de los procesos vinculados a la provisión de bienes y servicios, simplificando el instrumento.</p>	<p>Dentro de las recomendaciones hechas por el Banco Mundial, con respecto al sistema de equidad de género, el cual busca la igualdad entre hombres y mujeres en los servicios públicos, a pesar de ello, el enfoque de género sigue siendo considerado como prioridad menor, el cual se encuentra en la primera etapa de desarrollo.</p>
<p>Los cambios implementados se centran en las recomendaciones aportadas por las evaluaciones de impacto al PMG, realizadas por el Banco Mundial, las que incorporan criterios de flexibilidad al permitir la incorporación voluntaria de los servicios al sistema de calidad (ISO 9001), otorgando mayores posibilidades de perfeccionamiento y mejora continua para los servicios que se encontraban excluidos de acceder a este tipo de certificación internacional, tal como el caso del Gobierno Regional, incorporándose gracias a las modificaciones al Marco de la Calidad.</p>	
<p>Se aplica el Sistema de Acreditación de la Calidad, el que está desarrollado solo para los Gobiernos Regionales, en base a una investigación realizada por la SUBDERE desde el 2008, el que pretende instalar un enfoque y una cultura de mejoramiento continuo y de excelencia en la gestión, cumpliendo en el 2011 con una ponderación del 15% y con una alta prioridad.</p>	

PMG AÑO 2012	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Para la formación de programas de mejoramiento en el año 2012, se hace mayor énfasis a la determinación de los indicadores de desempeño pertenecientes al sistema de evaluación de desempeño los que serán sometidos a una mayor evaluación, debiendo ser aprobados por el Jefe Superior del Servicio y por el Ministro del Ramo, siendo finalmente aprobados los indicadores y metas establecidas por el comité del PMG, la mayor supervisión ayuda a establecer de forma más efectiva los indicadores y metas anuales. Siendo validado el sistema de desempeño institucional con una ponderación de 60% y con una alta prioridad, estableciéndose en la primera etapa de aprobación.</p>	<p>En el Sistema de Acreditación de la calidad se aprecia que no varió con respecto al año anterior, manteniéndose en la misma etapa y con el mismo porcentaje de ponderación.</p> <p>Lo cual no se condice con una de las razones por la cual se crea este sistema para los Gobiernos Regionales en donde se pretende la inserción de una cultura en los GORES con espíritu de mejora continua de la calidad en la gestión.</p>
<p>La definición del PMG 2012 del Gobierno Regional, sigue los lineamientos estratégicos definidos en los requisitos técnicos, en é se establecen como áreas a enfatizar: el sistema de descentralización, el Sistema de Monitoreo del Desempeño Institucional y el Sistema de Acreditación de la Calidad, lo que queda manifestado al ser considerados por el Gobierno Regional como altas prioridades.</p>	

A continuación un análisis del sistema de control imperante en el Gobierno Regional, según datos recopilados en informes proporcionados por el Gobierno Regional.

Cabe mencionar que el 13 de mayo de 2010 el GORE aprueba la creación de una Subcomisión Fiscalizadora de las irregularidades y fraude al Fisco, a propósito de la seguidilla de irregularidades detectadas en la División de Finanzas del Gobierno Regional, durante la administración del ex Intendente de la Maza, y posterior Gobierno del Intendente Celis.

Se señaló que la suma total de los desvíos de dinero ascendía a los mil quinientos millones de pesos y que parte de esos dineros fueron destinados a las campañas políticas municipales en dos comunas del litoral central.

El objetivo principal de esta comisión es fiscalizar los procedimientos administrativos, presupuestarios, financieros y de control implementados para la ejecución del Fondo Nacional de Desarrollo Regional y del presupuesto del GORE, con el fin de proponer nuevas acciones para corregir las deficiencias encontradas y así lograr un control y gestión de calidad.

Siendo el 14 de agosto del 2010, finalizada la investigación, presentando en un informe Final por esta Subcomisión Fiscalizadora, el que recoge diferentes opiniones de integrantes claves dentro del GORE, tales como ex-autoridades, funcionarios de la División de Análisis y Control de Gestión, División de Administración y Finanzas, y Departamento de Finanzas.

Otro medio utilizado para el análisis del sistema de control del Gobierno Regional corresponde a un Memorandum N° 30/3/607 dirigido a la Jefa de División de Análisis y Control de Gestión del GORE, enviado por el Secretario Ejecutivo del Consejo Regional de Valparaíso, en el que se adjunta Certificado de Acuerdos N° 7080/09/11, aprobado en la 569ª sesión ordinaria con fecha 05 de Septiembre del 2011, el cual aprueba diseño de Plan de Mejoras en el Gobierno Regional para el periodo 2011-2012, dicho Memo fue facilitado para fines de estudio por la Unidad Informática y Diseño División de Administración y Finanzas del Gobierno Regional.

8.2 Análisis al sistema de Control del Gobierno Regional de Valparaíso

ANÁLISIS AL SISTEMA DE CONTROL GOBIERNO REGIONAL DE VALPARAÍSO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Informáticos <p>Para ayudar al orden de la información financiera, el Gobierno Regional utiliza tres tipos de software. Methasys y Adempiere.</p> <p>El sistema de Procesamiento de datos Adempiere llega en reemplazo del Software Methasys, el cual se encuentra en proceso de implementación, no encontrándose en completo funcionamiento.</p> <p>La implementación de un nuevo software nace de las recomendaciones hechas en el Informe Final elaborado por la Subcomisión del año 2010.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Informáticos <p>El sistema Methasys en la actualidad se encuentra en proceso de eliminación, debido a falencias detectadas en el caso del Fraude al Fisco, por pagos a proyectos inexistentes mediante la utilización del FDNR en el Gobierno Regional, demostrando que el sistema podía ser vulnerado, señalándose también la inexistencia de claves personalizadas para ingresar al sistema las cuales permitieran hacer un seguimiento personalizado de los movimientos que se efectúan en el sistema, además se señala que éste ya no cumple con los requerimientos institucionales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de Unidad de seguridad Informática y Soporte <p>La creación de esta unidad ocurre en el año 2011, siguiendo con las mejoras a los sistemas informático, además se contrató a un Ingeniero Informático, el cual se encuentra a cargo del sistema de Gobierno Electrónico, PMG, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Manuales de Procedimientos <p>Existe una falta de procedimientos que ayuden a evitar subjetividades y estandaricen el actuar administrativo. Debido al volumen de movimiento de activos y de transacciones obligan al establecimiento de procedimientos de control interno a priori.</p> <p>En el año 2011, mediante el plan de mejoramiento 2011-2012 aprobado por el</p>

	<p>Consejo Regional, el que señala se han establecido algunos procedimientos, para mejorar el funcionamiento pero estos siguen siendo insuficientes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Sistema Planificador de Recursos Empresariales <p>El 11 de Noviembre del 2011, se firma un convenio de colaboración con la SUBDERE, el que busca llevar adelante un proceso de mejora continua en los GORES del País, y en las recomendaciones efectuadas se encuentra la implementación de este sistema, el que se encuentra formulando en diversas Divisiones procedimientos, de los procesos más importantes que se lleven a cabo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Control de Legalidad <p>Existe una carencia con respecto al control de legalidad de los actos del GORE, los profesionales cumplen rutinas heredadas y no sujetas a mecanismos de control cruzado (es decir más de una persona interviene en los procesos de pago).</p> <p>En efecto, las Jefaturas, profesionales, técnico y administrativos, no prestan mayor atención al derecho administrativo tradicional, al que pertenece la normativa que regula la organización y funcionamiento del GORE, en el sentido de efectuar el control de legalidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de iniciativas de evaluación ex post de iniciativas de inversión <p>Se implementan con la finalidad de mejorar el desempeño a través de mecanismo de monitoreo, análisis y control, las cuales se materializan en las Definiciones Estratégicas del 2011, como mecanismo de control del FNDR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre Divisiones <p>Entre las Divisiones se trabaja en forma casi independiente, éstas no se relacionan mayormente, no existiendo un sistema el cual permita la conexión entre ellas, que ayude a mantener un flujo de información actualizado, y oportuna, sea información financiera, presupuestaria, FNDR y de presupuesto, mejorando la toma de decisiones, lo cual en la actualidad se intenta mejorar con el reemplazo del Sistema Methasys, ya que el no cubre los requerimientos de la organización.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Interacción entre instrumentos de control de gestión <p>Existe una alta relación y sinergia entre los instrumentos utilizados propuestos por la DIPRES, (Definiciones Estratégicas, Indicadores de Desempeño, y PMG) lo cual permite una retroalimentación que favorece a la mejora continua del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Indicadores <p>A pesar de que cuenta con indicadores, ellos no se encuentran sistematizados, no cumpliendo con un nivel el cual permita certeramente su comprensión y posterior aplicación para la gestión y toma de decisiones, se señala además algunos procesos no cuentan con indicadores que puedan medir los resultados, tales como los relacionados con la ciudadanía, la productividad, y la calidad organizacional, entre otros procesos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación al Sistema de Acreditación de la Calidad <p>Parte de las iniciativas de evaluación realizada por la SUBDERE, donde se establece la incorporación a los PMG de un sistema de calidad elaborado especialmente a los GORES del País, con el fin de elevar los estándares de calidad y gestión, compuesto por diversas etapas de validación y cumplimiento, ello propone el constante proceso de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de Organización de Recursos Humanos escaso <p>No se encuentran establecidos con claridad las Jerarquías y niveles de mando en la organización, tampoco cuenta con definición de funciones en cuanto a quienes controlan y quienes se encargan de ejecutar. Al no estar establecidos estos simples lineamientos, es difícil establecer los responsables para llevar a cabo los objetivos estratégicos.</p> <p>Asimismo no se encuentra establecida la organización de Divisiones tan importantes como la de control de gestión y la División de Administración Financiera,(organigrama, nivel de interacción, responsabilidades, funciones)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Liderazgo <p>Esto se traduce en la falta de compromiso institucional, en donde no se logra transmitir, la importancia de su buen funcionamiento, generando y promoviendo el trabajo en conjunto para cumplir sus objetivos, bajo la mirada de la misión institucional, la cual debe ser inspiradora.</p>
--	--

A continuación una breve presentación del instrumento que se encuentra en proceso de implementación en el Gobierno Regional de Valparaíso, con el fin de mejorar el Control de la Gestión.

Adempiere

El Sistema Adempiere “al ser un software líquido tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del gore sin problemas de comprometer las buenas prácticas ya que toda extensión es validada por el validador del modelo. Con esto se puede seguir mejorando continuamente los procesos del GORE en un proceso de optimización que no termina” (2011- 2012).

Dentro de sus características específicas se encuentran:

1. Traspaso de conocimiento

Personal interno del GORE (roles de Super User y System Admin) aprenden lo necesario para ser el primer nivel de soporte a usuario final.

2. Gestión Documentaria

Todo documento que es útil para el GORE esta digitalizado o ingreso al sistema de forma de encontrar fácilmente cualquier información con todos los beneficios de manejar la gestión de documentos en un sistema.

3. Mejor control de gestión

Cada documento se gestiona de forma independiente, de esta forma se puede contralar y validar en todo momento sin problemas de información cruzada o compleja.

4. Seguimiento de proyecto

Todo proyecto ingresado en el sistema tiene visibilizarían completa, desde cuantas egresos faltan por generar y cuando, cuantos egresos se han generado, cuales ítems están gestionados, que visitas tienen de fiscalización, etc.

5. Programa de mejoramiento de la gestión

Visualización transversal de todas las actividades dentro de PMG para fácil acción y reacción ante variaciones no esperadas.

6. Estudio de comportamiento

Al tener datos históricos en Adempiere se pueden generar informes relevantes para analizar comportamiento o similares dentro de la organización, por ejemplo tiempo promedio entre que se envía una solicitud de pago y esta es aprobada, etc.

7. Comunicación

- Al tener capacidades como webservices la comunicación con otros sistemas es transparentes y automática, un ejemplo de esto es que luego Adempiere se puede comunicar con el BIP, Chile indica y hasta con Sigfe2.
- Para sistema que no tienen webservices también existen integraciones un ejemplo de esto es el reloj horario para el personal del GORE.
-

8. Adaptable

Se pueden agregar nuevas funciones al sistema y nuevas tecnologías.

9. Centralización de la información

Al estar toda la información dentro del sistema la gestión del GORE se optimiza, ejemplo pagos de horas extra de forma automática se pueden cruzar con la asistencia entregada por el reloj y con ello validar si es correcto o no el pago.

10. Estandarización de información al interior del gore

Al tener ingresada toda la información se pueden realizar políticas que hoy es imposible de implementar por ejemplo eliminar la redundancia de los indicadores de rendimiento tanto para Formulario H , matriz de riesgo, PMG, etc.

En el fondo la aplicación de este software llega al Gore con el fin de mejorar los procesos y administración de información lo cual es relevante para una organización, contar con la información pertinente de forma oportuna y actualizada.

Este software se está implementando desde 2 de Noviembre del año 2011, aún no se obtienen resultados de su efectividad pero aborda todos los tópicos antes mencionados que pueden ayudar a resolver los problemas que aquejan al gobierno Regional de Valparaíso, los cuales han sido causa de innumerables casos de corrupción y mal usos de recursos.

Asimismo ayudará a mejorar tanto la estructuración organizacional y de procesos internos, con ello optimizar los niveles de control interno dentro de la organización, además de implementar tecnologías para la información que ayuden a obtener información oportuna y certera para la toma de decisiones.

9 CONCLUSIONES

- La falta de integración y comunicación efectiva entre divisiones, perjudica el pleno desarrollo y funcionamiento del GORE puesto que al no existir flujos de información pertinente y oportuna, se perjudica la toma de decisiones, las cuales no se acercarán a la realidad si no se cuenta con toda la información disponible. La Falta de comunicación y coordinación entre las Divisiones de Control de Gestión, Planificación y Administración Financiera, afecta en la buena definición de diagnóstico y planificación estratégica que ayude a determinar de manera certera la situación institucional, logrando prevenir desviaciones y aplicar medidas correctivas a medida que son detectadas, esto promueve a la mejora continua del servicio. Asimismo, es difícil saber si el planteamiento del GORE con respecto a sus Definiciones Estratégicas es un reflejo de la realidad y de lo que realmente se quiere proyectar, ya que según lo dicho por la comisión investigadora, *“el precario mecanismo de control interno, no forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, planificación, de información, y operacionales del GORE”*. Los sistemas operan de forma compartimentada o de forma independiente, estos deberían estar integrados en un sistema único de información que ayude a la Gestión, a la toma de decisiones, y con ello lograr interpretar y diagnosticar de mejor forma la situación tanto interna como externa del GORE.
- El Sistema de Evaluación y Control de Gestión es un Sistema el cual gracias a las experiencias de años anteriores se ha ido fortaleciendo y consolidado en el tiempo dentro de las instituciones públicas del país, consistiendo el mayor sistema orientador en cuanto al control de gestión se refiere, el cual provoca un antes y un después en los servicios públicos con la implementación de instrumentos de control, que obligan a los servicios a mantener una continua mejora, cambios y adaptación a los nuevos requerimientos, siguiendo el lineamiento de Modernización del Estado. Destacando a los instrumentos desarrollados, los que están todos integrados al proceso presupuestario, generando sinergia derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de los procedimientos que ordenan su implementación.

- La implementación de los PMG, y aplicación en el Gobierno Regional, han demostrado un gran nivel de desarrollo y avance en sus etapas, los cuales han sido cumplidos anualmente en su mayoría, lo cual en parte, no se ve reflejado en la institución, mencionando los problemas de organización, control interno y falta de procedimientos. A pesar de lo mencionado en el informe final y según datos recogidos donde señala que en el Gobierno Regional se trabaja en pos de lograr cumplir los PMG anuales, concentrándose sólo en su cumplimiento, lo que se ve reflejado además en la revisión realizada en el periodo 2002-2012, donde se detecta una falta de estrategia anual por parte del Gobierno Regional, la cual guíe los PMG en función de lo dispuesto por la DIPRES y a lo que se requiere en el servicio. En la definición de los programas de los años revisados queda la sensación que se proponían pensando en el posible cumplimiento y no como estrategia de mejoramiento.
- La utilización de los instrumentos propuestos por la DIPRES, logran interrelacionarse y trabajar en conjunto en búsqueda de la calidad, ya que a medida que se establecen objetivos de cumplimiento en los PMG, estos eran incluidos en las definiciones estratégicas del Gobierno Regional, generando una continua retroalimentación.
- A pesar de los intentos de mejoras en el Gobierno Regional de Valparaíso, los esfuerzos han sido insuficientes, éstos cambios se han hecho por sección y no mirando al GORE como un todo, el cual mas allá de la mejora en los procesos, necesita de una reestructuración estratégica de liderazgo la cual fortalezca su función con miras en el futuro.
- El sistema Adempiere, el cual se encuentra en proceso de implementación, mejora la gestión mediante el establecimiento de procesos de acción e integración de sistemas, para prevenir nuevos actos de corrupción ya que uno de los principales problemas mencionados, los cuales originaban casos de mal uso de recursos eran la inexistencia de procesos los cuales pudiesen ser controlados con posterioridad a su ejecución.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. M. (2003). *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona.
- Arnoletto, E. d. (2010). *La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales*. edición del autor.
- CEPAL. (s.f.). *Evaluación Comprehensiva del Gasto de Chile*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/2/33922/gerardouna_eval_comprehensiva_delGasto.pdf
- CEPAL. (s.f.). *Manual de Planificación Estratégica*. Recuperado el 15 de ENERO de 2014, de http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Civil, S. (s.f.). *Convenios de Desempeño*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-inicio>
- Definición.org*. (s.f.). Recuperado el 22 de Diciembre de 2013, de <http://www.definicion.org/control>
- DIPRES. (2002). Presentación. *Requisitos para Validación del Sistema de Planificación y Control de Gestión PMG 2002*. Chile.
- DIPRES. (2009). *Guía Metodológica Sistema de Planificación/ Control de Gestión*. Recuperado el 18 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-49670_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (2009). *Guía Metodológica Sistema de Planificación/Control de Gestión*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-49670_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (2009). *Guía Metodológica Sistema de Planificación/ COnrol de Gestión*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-49670_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (2009). *Metodología para la Matriz Marco Lógico*. Recuperado el 19 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-111762_doc_pdf_Metodologia.pdf
- DIPRES. (2010). *Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central*. Recuperado el 21 de Febrero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-60578_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (2010). *Sistema Gestión de Calidad en Norma ISO 9001*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-86541_doc_pdf1.pdf
- DIPRES. (2012). *Formulario A1*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/595/articulos-112446_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (2013). *Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, MEI 2014*. Recuperado el Febrero de 28 de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-45319_doc_pdf3.pdf
- DIPRES. (2013). *Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, PMG 2014*. Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-106695_doc_pdf3.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Balance de Gestión Integral*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-article-36293.html>
- DIPRES. (s.f.). *Control de Gestión Pública, PMG*. Recuperado el 13 de Febrero de 2014, de http://www.dipres.cl/control_gestion/programa.asp
- DIPRES. (s.f.). *Definiciones Estratégicas*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15219.html>
- DIPRES. (s.f.). *Descripción del Proceso de Definiciones Estratégicas*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-36275_doc_pdf1.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Descripción del Proceso de Definiciones Estratégicas*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-36275_doc_pdf1.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Descripción del Proceso Indicadores de Desempeño*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-36282_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Descripción del Proceso, Evaluación de Programas Nuevos*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articulos-41360_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Dirección de Presupuestos*. Recuperado el 27 de diciembre de 2013, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-2131.html>
- DIPRES. (s.f.). *Dirección de Presupuestos, Gobierno de Chile*. Recuperado el 7 de enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15219.html>
- DIPRES. (s.f.). *Evaluación Comprehensiva del Gasto*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-15222.html>

- DIPRES. (s.f.). *Evaluación de Impacto de Programas*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-37416.html>
- DIPRES. (s.f.). *Evaluación de Programas e Instituciones*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-propertyvalue-15697.html>
- DIPRES. (s.f.). *Evaluación de Programas Gubernamentales*. Recuperado el 17 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-111762.html#i_w3_ar_ArticuloControlGestion_1_111762_1.20Objetivo20del20programa
- DIPRES. (s.f.). *Evaluación de Programas Nuevos*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-41360.html>
- DIPRES. (s.f.). *Indicadores de Desempeño*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-36280.html>
- DIPRES. (s.f.). *Instrucciones para la Formulación Definiciones Estratégicas, Formulario A1*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-36275_doc_pdf4.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Instrucciones para la formulación Presupuestaria, Formulario H*. Recuperado el 23 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-36282_doc_pdf3.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Instrucciones para la Presentación de Programas Nuevos*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-88211_doc_pdf.pdf
- DIPRES. (s.f.). *Ley Médica*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-41364.html>
- DIPRES. (s.f.). *Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-16140.html>
- DIPRES. (s.f.). *Presentación de Programas Nuevos*. Recuperado el Enero de 2014, de http://www.dipres.cl/control_gestion/Present_Prog_Presupuesto.asp
- DIPRES. (s.f.). *Presentación de Programas nuevos al Presupuesto*. Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-15224.html>
- DIPRES. (s.f.). *Programas de Mejoramiento de la Gestión*. Recuperado el 28 de Febrero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/w3-article-37413.html#i_w3_ar_ArticuloControlGestion_1_37413_FormulaciC3B3n0A
- DIPRES. (s.f.). *Programas de Mejoramiento de la Gestión*. Recuperado el Febrero 18 de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/572/w3-article-37413.html#i_w3_ar_ArticuloControlGestion_1_37413_FormulaciC3B3n0A
- División de Control de Gestión Pública. (s.f.). Recuperado el 7 de Enero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-37006.html>
- División de Tecnologías de la Información, D. (s.f.). *SIGFE 2.0*. Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de <http://www.giz-cepal.cl/files/alarcon.pdf>
- División de Control, D. (2005). *Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultado, La experiencia Chilena*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22539_doc_pdf.pdf
- El Martutino*. (13 de Agosto de 2010). Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de <http://www.elmartutino.cl/admin/render/noticia/23649>
- El Mercurio de Valparaíso*. (17 de abril de 2001). Recuperado el 9 de Diciembre de 2014, de <http://www.mercuriovalpo.cl/site/edic/20010401203910/pags/20010401220746.html>
- Gestión, C. d. (s.f.). *Control de Gestión*. Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com/2012/12/control-de-gestion-control-de-gestion.html>
- Gobierno Regional de Valparaíso*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de <http://www.gorevalparaiso.cl/acerca.php>
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill.
- Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional*. (2005). Recuperado el 2 de Marzo de 2014, de Ley Chile: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=243771>
- Llancar Etcheverry, C. A. (2009). Descentralización: La experiencia Chilena, un estudio sobre los gobiernos regionales. *Revista de Estudios Politécnicos*, 5-6.
- Norma ISO*. (s.f.). Recuperado el 1 de Marzo de 2014, de http://www.normaican.com/ISO9001_8.asp
- Pariante, J. L. (1998). *Universidad de Cártago*. Obtenido de http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizaciona.pdf

- Pinto, M. (2012). *Aliat Universidades México, Bibliotecas Digitales, Desarrollo Organizacional*. Obtenido de http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Hospitalidad/Desarrollo_organizaciona.pdf
- Presidencia, M. S. (2006). *Gobierno Electrónico, Proyecto de Reforma y Modernización del Estado*. Edición Propia.
- Presupuestos, D. d. (2010). *Presupuesto por Resultados y la consolidación de Sistema de Evaluación y Control del Gobierno Central*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2013, de http://www.dipres.gob.cl/572/articulos-60578_doc_pdf.pdf
- Presupuestos, D. d. (s.f.). *Sistema de Gestión, PMG*. Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.dipres.gob.cl/572/w3-propertyvalue-15533.html>
- Regional, G. (2010). *Informe Final Subcomisión Fiscalizadora*. Valparaíso.
- Regional, G. (2011). *Memorándum N° 30/3/607*. Valparaíso.
- Robert, A. ("El Control de Gestión" Marco, Entorno de 1998). *El Control de Gestión Marco, Entorno, Procesos*. Harvard Business Schoo: Deusto.
- Servicio Civil*. (s.f.). Recuperado el Enero de 2014, de <http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/DiagnosticoUnidadesRRHHServiciosPublicosAdministracionCentralEstado.pdf>
- Torres, M. H. (2001). *Acerca de la Definición de Control de Gestión*. Recuperado el 15 de Enero de 2014, de www.5campus.com/leccion/cgdefi

11 ANEXOS

Anexo Nº 1 Ejemplo de Ficha de Definiciones Estratégico Gobierno Regional de Valparaíso, Formulario A1, año 2012-2014. Fuente: DIPRES.

FICHA DE DEFINICIONES ESTRATÉGICAS AÑO 2012-2014
(Formulario A1)

MINISTERIO	MINISTERIO DEL INTERIOR	PARTIDA	05
SERVICIO	GOBIERNO REGIONAL REGION V VALPARAISO	CAPITULO	65

Ley orgánica o Decreto que la rige
Ley Orgánica Constitucional Nº19.175 de Gobierno y Administración Regional y las modificaciones introducidas por la Ley Nº20.035.

Misión Institucional
Ejercer la administración superior de la Región de Valparaíso a objeto de promover su desarrollo sustentable, orientado a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, formulando y aplicando instrumentos de planificación y de inversión de decisión regional, con apego a los principios de probidad y transparencia.

Objetivos Relevantes del Ministerio	
Número	Descripción
1	Promover la descentralización política, administrativa y fiscal.
2	Contribuir al desarrollo de las regiones y comunas, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización.
3	Transferir recursos a los gobiernos municipales a través del Fondo Común Municipal y transferencias.

Objetivos Estratégicos Institucionales			
Número	Descripción	Objetivos Relevantes del Ministerio vinculados	Productos Estratégicos vinculados
1	Diseñar e implementar instrumentos de planificación, en coordinación con la institucionalidad pública y privada, para orientar y/o promover el desarrollo regional.	1, 2	1,2,4
2	Gestionar en forma eficiente y eficaz la inversión pública de decisión regional, optimizando las etapas del proceso de inversión pública; para materializar los objetivos de desarrollo regional.	2, 3	1,2,3,4
3	Implementar un enfoque de mejoramiento continuo en la gestión institucional, mejorando los procesos internos y externos, con el propósito de optimizar la gestión de la institución, incluyendo la incorporación de calidad en la entrega de los servicios prestados a los usuarios.	1	2,3,4

Productos Estratégicos (Bienes y/o servicios)					
	Producto Estratégico	Descripción	Clientes	Aplica Gestión Territorial	Aplica Enfoque de Género
1	Instrumentos de Planificación e Inversión Regional	Elaboración de herramientas en diversos ámbitos que orienten la gestión y las iniciativas de inversión de los Servicios Públicos regionales, Municipalidades y otros actores de la región	1, 2, 3, 4, 5, 6.	Si	No
2	Gestión de la Inversión de Decisión Regional	Este producto se refiere a la administración y coordinación del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), principal fuente de recursos para iniciativas de inversión, que está dirigido a las Municipalidades y Servicios Públicos, a objeto de responder a demandas sociales.	1, 2, 3, 5.	Si	No
3	Seguimiento y evaluación de iniciativas de inversión	Implica realizar un seguimiento, supervisión y monitoreo de las iniciativas de inversión regional, y diseñar con una puesta en marcha un sistema de evaluación ex post a iniciativas con financiamiento FNDR.	1, 2, 5, 6.	Si	No
4	Mejoramiento continuo en la gestión institucional	Realizar una implementación y seguimiento de un plan de mejora continua, enmarcado en el proceso de acreditación del gobierno regional	1, 2, 3, 4, 5, 6.	Si	No

	Clientes		Cuantificación
1	Gobernaciones Provinciales		8
2	Municipalidades de la Región.		38
3	Universidades		8

Anexo 2, Ejemplo de Indicadores de Desempeño, Formulario H, Gobierno Regional de Valparaíso. Fuente: DIPRES

S.I: (sin información).

INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2004

MINISTERIO	Ministerio del Interior	PARTIDA	05
SERVICIO	Gobierno Regional V	CAPÍTULO	65

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2000	Efectivo 2001	Efectivo 2002	Estimado 2003	Meta 2004	Ponderación	Medios de Verificación	Notas
• Administración FNDR – Fiscalización de obras	<u>Eficacia/Producto</u> Cobertura de fiscalización	(número de proyectos fiscalizados año t/número total de proyectos año t)*100	s.i.	s.i.	s.i.	16.7 %	20.0 %	12%	Reportes/Informes Informes de Fiscalización	
• Promoción Cultural	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de agrupaciones de artistas que reciben financiamiento para realizar programas de cultura	(Nro. de agrupaciones que reciben financiamiento para realizar programas de cultura año t/nro. de agrupaciones que postulan a financiamiento para realizar programas de cultura año t)*100	n.c.	n.c.	n.c.	25 %	33 %	10%	Formularios /Fichas Listado de postulaciones recibidas	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2000	Efectivo 2001	Efectivo 2002	Estimado 2003	Meta 2004	Ponderación	Medios de Verificación	Notas
• Asesoría Técnica	<u>Eficacia/Proceso</u> Promedio de asesorías efectuadas	(Numero de asesorías totales realizadas para obtención del RS de proyectos que postulan al FNDR en el año t/Cantidad total de proyectos que postulan al FNDR en el año t)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	23	5%	Reportes/Informes Informes de Mideplan con el número de proyectos presentados al BIP con evaluación RS del total de proyectos postulados al FNDR	
• Promoción Regional	<u>Eficiencia/Proceso</u> Variación de delegaciones que viajan al exterior	((Numero de viales realizadas por delegaciones del CORE al exterior t/Numero de viales realizadas por delegaciones del CORE al exterior t-1)-1)*100	s.i.	s.i.	s.i.	s.i.	0 10	10%	Reportes/Informes Informe de rendición de cuentas del viaje efectuado	
• Institucional	<u>Economía/Proceso</u> Porcentaje promedio del presupuesto ejecutado respecto de lo programado	(Promedio anual (Ejecución efectiva del gasto trimestral/Ejecución programada del gasto trimestral))*100	s.i.	s.i.	s.i.	100.0 %	100.0 %	15%	Reportes/Informes Reporte	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2000	Efectivo 2001	Efectivo 2002	Estimado 2003	Meta 2004	Ponderación	Medios de Verificación	Notas
• Institucional	<u>Eficiencia/Proceso</u> Porcentaje del gasto de operación sobre la inversión regional	(Total gasto de operación (programa 01) año t/Total Inversión Regional año t)*100	s.i.	s.i.	s.i.	8 %	8 %	10%	Reportes/Informes Reporte	
• Administración FNDR – Formulación de Proyectos • Administración FNDR – Asignación de recursos • Información de gestión pública	<u>Calidad/Resultado Intermedio</u> Porcentaje Promedio de Beneficiarios del FNDR que creen que el disponer de la obra o bien les ha mejorado la vida	(Cantidad de beneficiarios de los proyectos encuestados que creen que la obra les ha mejorado la vida/Total de Beneficiarios de los proyectos encuestados)*100	0 %	0 %	0 %	94 %	95 %	15%	Formularios /Fichas encuesta a beneficiarios	
• Información de gestión pública • Promoción Cultural	<u>Calidad/Resultado Intermedio</u> Porcentaje promedio de público que declara haber disfrutado de las obras culturales a las que se asistió	(Cantidad de espectadores de las presentaciones culturales que declaran haber disfrutado la presentación/total de espectadores de las presentaciones culturales encuestados)*100	0 %	0 %	0 %	71 %	83 %	12%	Formularios /Fichas Encuesta	
• Promoción Regional • Tesis de interés regional	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de Tesis, Memorias o Trabajos de Titulación que reciben financiamiento	(Nro. trabajos que reciben financiamiento año t/Nro. de trabajos que postulan a financiamiento año t)*100	0 %	0 %	0 %	44 %	50 %	11%	Formularios /Fichas Cartas de postulaciones de las Universidades	

