



# **SISTEMA DE CONTROL DE GESTION Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

## **LA EXPERIENCIA CHILENA**

Marcela Guzmán

Jefa División de Control de Gestión

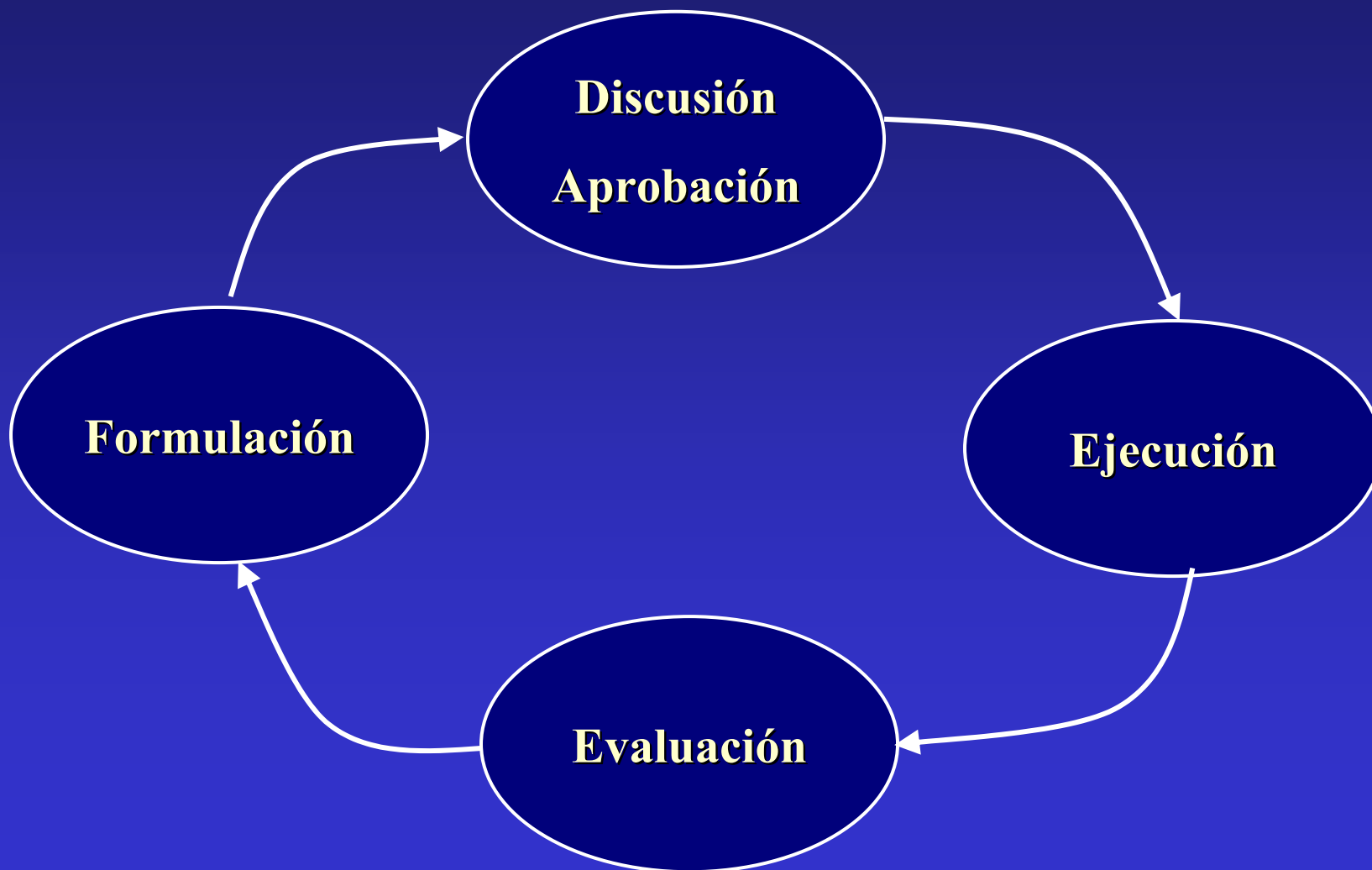
Dirección de Presupuestos

Ministerio de Hacienda- Chile

Diciembre 2004



# PROCESO PRESUPUESTARIO





# ***INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN***





## *INDICADORES DE DESEMPEÑO*

- Miden como evoluciona el desempeño de los principales productos de una institución pública a lo largo del tiempo
- Mediciones se comparan principalmente con mediciones pasadas
- Miden desempeño en diferentes:
  - Dimensiones (eficacia, eficiencia, economía, calidad de servicio)
  - Ambitos de control (proceso, producto y resultado)



## *INDICADORES DE DESEMPEÑO*

Requisitos:

- Relevantes
- Verificables
- Medibles a costos razonables



# ***INDICADORES DE DESEMPEÑO PROCESO***

Propuesta de Indicadores de Desempeño



Formulación Indicadores  
Análisis técnico y de consistencia con los recursos



Envío al Congreso



Seguimiento

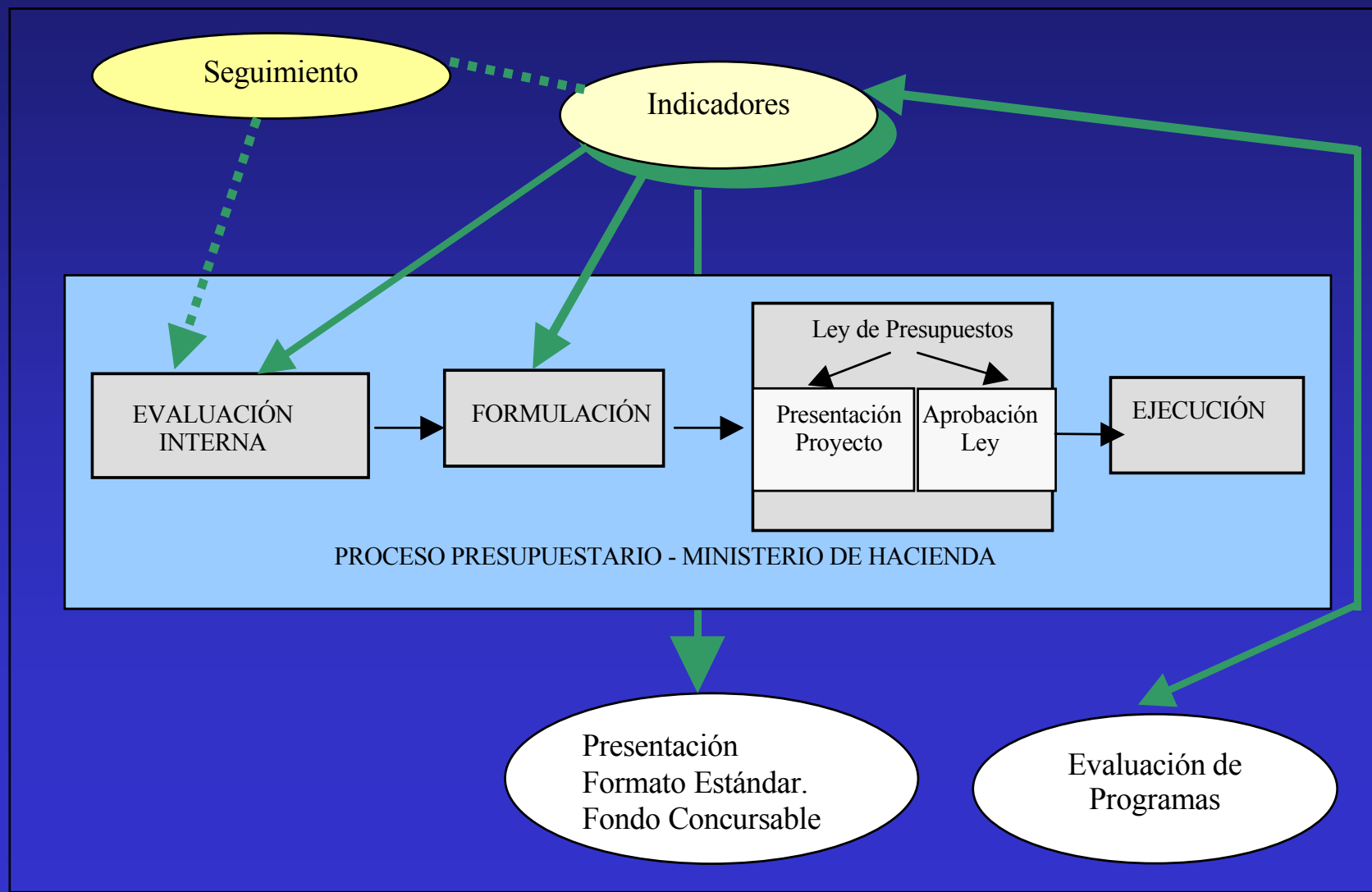


## *INDICADORES DE DESEMPEÑO ACTORES DEL PROCESO*

- Instituciones Públicas
- Dirección de Presupuestos – M. de Hacienda
- Congreso Nacional



# INCORPORACION AL CICLO PRESUPUESTARIO







# ***INDICADORES DE DESEMPEÑO***

## **Indicadores de Desempeño, Año 2005**

### **Dimensión o Foco de Evaluación**

<b>Funciones de Gobierno</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Economía</b>	<b>Calidad</b>	<b>Total</b>	<b>(%)</b>
Funciones Generales	192	48	14	54	308	19.4%
Funciones Sociales	435	70	133	183	821	51.7%
Funciones Económicas	234	58	45	122	459	28.9
<b>Total</b>	861	176	192	359	1588	100%
<b>%</b>	<b>52.2%</b>	<b>11.1%</b>	<b>12.1%</b>	<b>22.6%</b>	<b>100%</b>	



# ***INDICADORES DE DESEMPEÑO***

## **Indicadores de Desempeño, Año 2005**

### **Ámbitos de Control**

<b>Funciones de Gobierno</b>	<b>Proceso</b>	<b>Producto</b>	<b>Resultados</b>			<b>Total</b>
			<b>Intermedio</b>	<b>Final</b>	<b>Total</b>	
Funciones Generales	85	168	36	19	55	308
Funciones Sociales	224	436	108	53	161	821
Funciones Económicas	87	297	64	11	75	459
<b>Total</b>	396	901	208	83	291	1588
<b>%</b>	<b>25%</b>	<b>57%</b>	<b>13%</b>	<b>5%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>



# ***INDICADORES DE DESEMPEÑO***

## **Indicadores de Desempeño, Año 2005**

### **Dimensión y Ámbito de Control**

Dimensiones	Proceso	Producto	Resultado
Eficacia	46%	46%	91%
Eficiencia	13%	13%	2%
Economía	34%	4%	7%
Calidad	7%	37%	0%
TOTAL	100%	100%	100%



# ***INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2003. RESULTADOS***

	Número de Indicadores			Porcentaje (%)		
Funciones	Comprometidos			Cumplidos	Evaluados Respecto Total	Cumplidos Respecto Evaluados
	Evaluados	No Evaluados	Total			
Generales	207	8	<b>215</b>	150	96%	72%
Sociales	450	50	<b>500</b>	352	90%	78%
Económicas	301	23	<b>324</b>	229	93%	76%
<b>Total</b>	<b>958</b>	<b>81</b>	<b>1.039</b>	<b>731</b>	<b>92%</b>	<b>76%</b>



# *PRINCIPALES CAUSAS DE NO EVALUACIÓN*

- Reformulaciones (algoritmos)
- Modificaciones programáticas
- Periodos de medición mayores que un año



## ***INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2003. GRADO DE CUMPLIMIENTO***

Grado de Cumplimiento	Funciones Económicas	Funciones Generales	Funciones Sociales	Total	Porcentaje
95% - 100%	229	150	352	731	76%
90% - 94%	16	14	21	51	5%
89% - 80%	24	12	26	62	7%
< 80%	32	31	51	114	12%
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>207</b>	<b>450</b>	<b>958</b>	<b>100%</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>31%</b>	<b>22%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>	



# ***PRINCIPALES CAUSAS DE NO CUMPLIMIENTO***

- Factores externos atendibles
- Sobreestimaciones de Metas por escasa información previa
- Problemas de gestión institucional



# EJEMPLOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

## A. EFICACIA

- a. Porcentaje de egreso favorable de programas protectores de menores  
*(Ámbito de Control: Resultado Intermedio) (Servicio Nacional de Menores)*
- b. Porcentaje del total de accidentes carreteros cuya causa fue la mala condición de la vía  
*(Ámbito de Control: Resultado Final) (Dirección de Vialidad)*

## B. EFICIENCIA

- a. Promedio de controversias resueltas por abogado  
*(Ámbito de Control: Producto) (Superintendencia de ISAPRES)*
- b. Promedio de Inspecciones a faenas mineras por fiscalizador  
*(Ámbito de Control: Producto) (Servicio Nacional de Geología y Minería)*

## C. ECONOMÍA

- a. Porcentaje de créditos de corto plazo recuperados  
*(Ámbito de Control: Resultado Intermedio) (Instituto de Desarrollo Agropecuario)*
- b. Tasa de Variación Anual en el resultado neto de operación  
*(Ámbito de Control: Resultado Final) (Central de Abastecimientos)*

## D. CALIDAD

- a. Porcentaje de declaraciones y pagos vía Internet y planilla electrónica  
*(Ámbito de Control: Producto) (Instituto de Normalización Previsional)*
- b. Tiempo promedio de tramitación de solicitudes de extracción  
*(Ámbito de Control: Producto) (Servicio Nacional de Pesca)*





## ***INDICADORES DE DESEMPEÑO ASPECTOS PENDIENTES***

- Mejorar la disponibilidad de información para las mediciones
- Internalizar el uso en las Instituciones Públicas
- Fortalecer la verificación de la información (auditoria)
- Continuar mejorando la pertinencia de los indicadores (desde procesos a resultados)



## *EVALUACIÓN*

### Programas

- ✓ Evaluación Programas Gubernamentales (EPG) (1997)
- ✓ Evaluación de Impacto (EI) (2001)
  - Evaluación en Profundidad (EP)
  - Módulo de Impacto (MI)

### Institucionales

- ✓ Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG) (2002)



## ***EVALUACIÓN – PRINCIPIOS***

- **EFICIENTE** : El costo de la evaluación debe guardar relación con los resultados que se espera de ella (juicios evaluativos).
- **INDEPENDIENTE** : La evaluación debe ser externa a la Institución y al Ministerio Responsable.
- **TRANSPARENTE** : Los resultados deben ser de carácter público.



## *EVALUACIÓN – PRINCIPIOS*

- **TÉCNICA** : La evaluación debe ser pertinente y objetiva, es decir fundamentarse en antecedentes estrictamente técnicos.
- **OPORTUNA** : La evaluación debe proveer información en los tiempos adecuados para apoyar la toma de decisiones.



## *EVALUACIÓN – PROCESO*

- Selección de Programas
- Selección de Evaluadores
- Preparación de Antecedentes
- Capacitación y Preparación Marcos Lógicos Preliminares



- Evaluación.
- Resultados
  - Recomendaciones



Envío al Congreso



- Compromisos Institución / Ministerio de Hacienda
- Acciones Específicas
  - Plazos



Seguimiento



## *EVALUACIÓN – ACTORES DEL PROCESO*

- Institución responsable del Programa
- Evaluadores
- Comité Interministerial
  - Ministerio de Planificación
  - Ministerio Secretaría de la Presidencia
  - Ministerio de Hacienda
- Dirección de Presupuestos – M. de Hacienda
- Congreso Nacional (Protocolo de Acuerdo)



## ***EPG: OBJETIVOS - METODOLOGÍA***

- La metodología utilizada se basa en la metodología de marco lógico.
- La metodología de marco lógico es utilizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial y otras agencias internacionales.
- Es una herramienta que permite el análisis del ordenamiento, consistencia y cumplimiento de los objetivos (fin, propósito, componente y actividades) del programa.



## ***SÍNTESIS ESQUEMÁTICA DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO***

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES /METAS</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS ( O FACTORES EXTERNOS)</b>
<b>FIN</b>			
<b>PROPÓSITO</b>			
<b>COMPONENTES</b>			
<b>ACTIVIDADES</b>			





## ***EPG: ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN***

- Justificación
- Diseño
- Organización y Gestión
- Resultados
  - Eficiencia
  - Eficacia/calidad
  - Economía
- Sostenibilidad/Justificación de la continuidad
- Recomendaciones



## ***EVALUACIÓN IMPACTO: OBJETIVOS - METODOLOGÍA***

- Integrar la evaluación de los resultados de los programas, entendidos como los beneficios de corto, mediano y largo plazo (impacto), con la evaluación de eficiencia y economía en el uso de recursos y con los aspectos relativos a la gestión de los procesos internos de los programas.



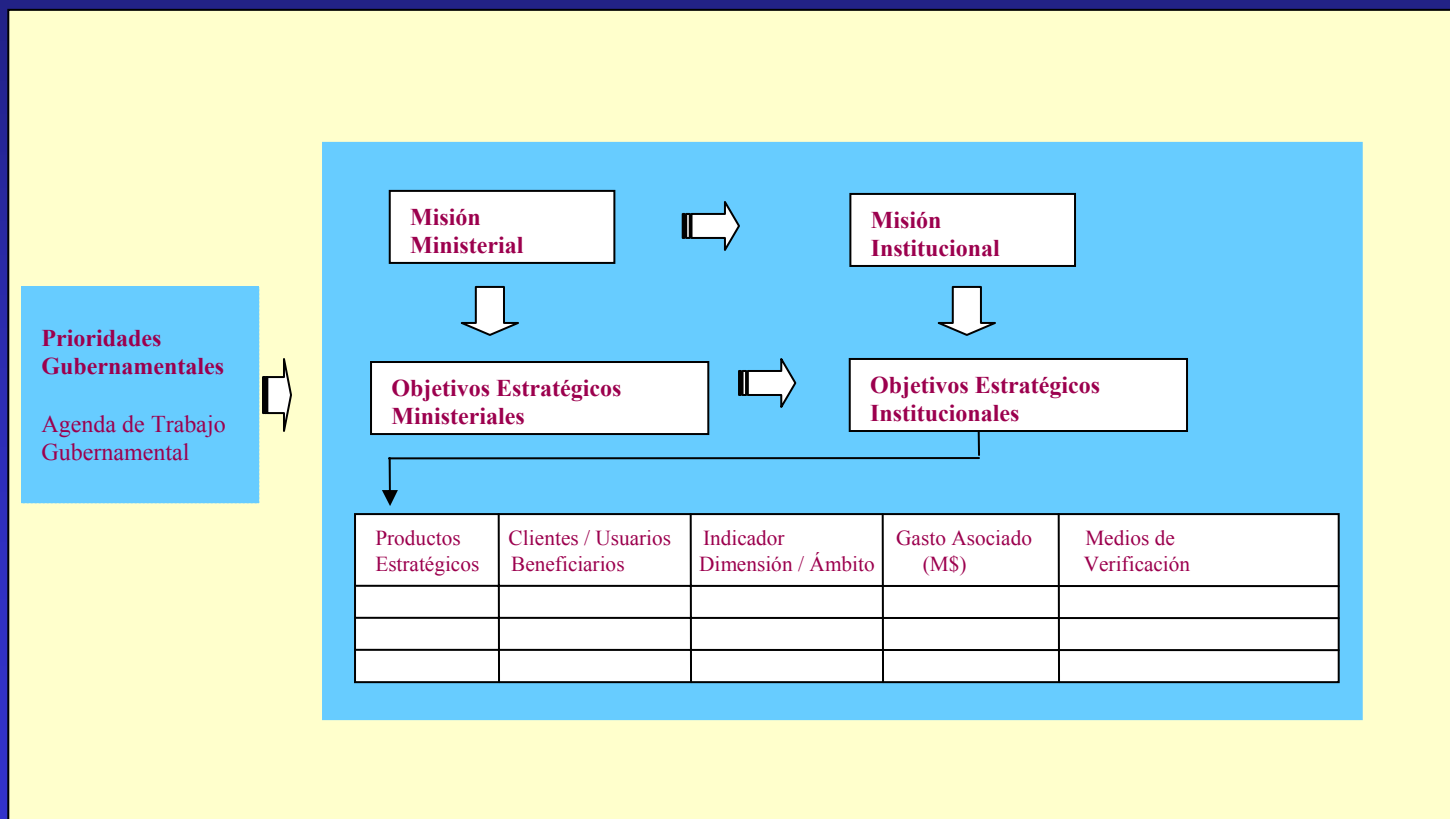
## ***EVALUACIÓN IMPACTO: OBJETIVOS - METODOLOGÍA***

- Metodología varía según tipo de resultados:
  - Resultado a nivel de productos:
    - Construcción de indicadores de desempeño
  - Resultados intermedios y finales o impacto
    - Construcción de grupo control
    - Construcción situación antes – después
    - Aplicación de encuesta a muestra de beneficiarios y no beneficiarios
    - Aplicación de metodología estándar de evaluación de impacto (diferencias en diferencias, matching, variables instrumentales)



# *EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO*

## MATRIZ DE EVALUACION.





## ***EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO: ASPECTOS***

Considerando la información presentada en la matriz anterior deberán evaluarse aspectos tales como:

- Diseño Institucional: la consistencia en las definiciones estratégicas, la distribución de funciones y las duplicidades y complementariedades entre productos estratégicos
- Gestión Organizacional: los procesos de gestión claves



## ***EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO: ASPECTOS***

- Resultados y Uso de los Recursos:
  - Resultado del Programa a nivel de productos (producción de bienes y servicios y sus atributos), resultados intermedios y finales o impacto.
  - Uso de Recursos (Eficiencia / Economía)
  - Costos
  - Medición Global del Desempeño
- Recomendaciones



# *INCORPORACION AL CICLO PRESUPUESTARIO*





## *EVALUACIONES 1997-2004*

### Número de Evaluaciones

	1997 - 1999	2000	2001	2002	2003	2004	Total
Evaluación de Programas Gubernamentales	80	20	18	14	13	13	158
Evaluaciones de Impacto			2	4	4	(4)	14
Evaluaciones Comprehensivas del Gasto				1	2	(2)	5
Total	80	20	20	19	19	19	177





## ***EVALUACIÓN DE PROGRAMAS (EPG - IMPACTO)***

*(2000 - 2004)*

EFFECTOS	% DE PROG.
1.- AJUSTES MENORES	24%
2.- MODIFICACIONES IMPORTANTES EN EL DISEÑO DE COMPONENTES Y/O PROCESOS DE GESTIÓN INTERNA	39%
3.- REDISEÑO SUSTANTIVO DEL PROGRAMA	21%
4.- REUBICACIÓN INSTITUCIONAL	6%
5.- FINALIZACIÓN DEL PROGRAMA	10%
TOTAL PROGRAMAS (65)	100%



## *Cumplimiento de Compromisos Programas/Instituciones Evaluadas Años 1999 al 2004*

Porcentaje de Cumplimiento de Compromisos	Calificación			
Ministerio	Cumplido	Parcialmente Cumplido	No Cumplido	N° total Compromisos Vigentes al 30/06/2004
MINISTERIO DE AGRICULTURA	74%	25%	1%	134
MINISTERIO DE BIENES NACIONALES	100%	0%	0%	15
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	57%	43%	0%	14
MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y RECONSTRUCCION	80%	20%	0%	64
MINISTERIO DE EDUCACION	70%	20%	10%	205
MINISTERIO DE HACIENDA	92%	8%	0%	24
MINISTERIO DE JUSTICIA	88%	12%	0%	33
MINISTERIO DE MINERIA	54%	41%	5%	22
MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS	85%	15%	0%	33
MINISTERIO DE PLANIFICACION Y COOPERACION	77%	16%	7%	206
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	45%	44%	11%	54
MINISTERIO DE SALUD	74%	23%	3%	66
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES	64%	26%	10%	39
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO	90%	9%	1%	76
MINISTERIO DEL INTERIOR	72%	18%	10%	102
MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	52%	44%	4%	54
MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO	39%	26%	35%	188
MINISTERIO SECRETARIA GENERAL DE LA PRESIDENCIA	82%	16%	2%	49
Total general	69%	22%	9%	1378



## **RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y SUS EFECTOS**

### **PROGRAMA DE TELECENTROS COMUNITARIOS (TLCC) – SUBTEL (evaluación año 2003)**

#### **DESCRIPCIÓN**

El objetivo del programa es promover el acceso de los sectores más vulnerables a las Tecnologías de Información y Comunicación mediante la creación de una red de Telecentros Comunitarios (TLCC), otorgando subsidios a operadores privados y públicos sobre la base de una presentación competitiva de propuestas para instalar y administrar los TLCC durante un período de 5 años.

#### **RESULTADOS Y EFECTOS**

El programa ha contribuido a ampliar el acceso de la población a las TIC, representando el 22% del total de puntos de acceso público. Sin embargo, producto del aumento de su cobertura a 292 comunas el programa tuvo una pérdida de focalización.

Por otra parte se detectó una duplicación de esfuerzos con otras dependencias gubernamentales y en relación a la modalidad de pago del subsidio (pago total al inicio) existía el riesgo potencial de un comportamiento oportunista por parte de los operadores.

Como resultado de la evaluación se decidió no aprobar nuevas inversiones en Telecentros a partir del año 2005, reorientándose los recursos del programa a resolver el problema de calidad de conectividad y extensión de redes a las localidades pobres, rurales y aisladas.



## *Gasto Anual en Programas Evaluados*

	US\$ Millones	Porcentaje
Evaluación de Programas Gubernamentales + Evaluaciones de Impacto	3.121	61%



**Programa de Evaluación**  
**Gasto por línea de evaluación y gasto promedio por evaluación año 2003**  
**En Miles de Dólares**

	Gasto Total	Gasto Promedio por Evaluación
Gasto Directo por Línea de Evaluación	511,4	
- EPG	149,9	11,5
- Impacto	264,8	88,3
- Comprensiva	96,6	48,3

TC proyección 2004 = \$620.



## *EVALUACIÓN – ASPECTOS PENDIENTES*

Mejorar el uso de los resultados de las evaluaciones

- en las instituciones públicas
- en el Congreso

Mejorar la información en instituciones públicas para una aplicación más completa de las metodologías de evaluación.



## ***BALANCE DE GESTION INTEGRAL***

- Se inicia en 1997 por un acuerdo entre el Ejecutivo y el Congreso
- Es concebido como un mecanismo de transparencia y cuenta pública.
- Las instituciones públicas reportan su desempeño contra metas, compromisos y recursos establecidos (110 Instituciones).
- Esta en concordancia con otros mecanismos de control de gestión (indicadores de desempeño, evaluación de programas, etc.) y con las regulaciones presupuestarias.
- Posee un formato estándar de reporte definido por el Ministerio de Hacienda.
- Es distribuido al Congreso y puesto a disposición del público.
- Constituye la base para el reporte institucional en la próxima rendición del presupuesto.



# **Apectos del Balance de Gestión Integral ( BGI)**

## **I. Carta del Jefe de Servicio**

**Presentación de los resultados más relevantes de la institución y desafíos del próximo año**

## **II. Identificación de la Institución**

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

## **III. Resultados de la Gestión**

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

## **IV. Desafíos**

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







## *Incentivos por Desempeño*

- Incentivo Individual
- Incentivo Colectivo o por unidad de trabajo
- Incentivo Institucional



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

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



## *ANTECEDENTES*

- El cumplimiento de objetivos de gestión se asocia a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en los servicios públicos (Ley 19.553, 1998).
- El porcentaje de cumplimiento de los objetivos de gestión y el porcentaje de incentivos se otorga según los siguientes tramos:

Porcentaje de Incentivo por Desempeño Institucional	Porcentaje de Cumplimiento
5%	90% - 100%
2,5%	75% - 89%
0%	< 75%



## ***PRINCIPIOS***

- Pertinente
- Simple y Comprensible
- Exigente y Comparable
- Participativo
- Flexible
- Verificable



## ***EJEMPLO PROGRAMA MARCO 2004***

Sistemas	Etapas						Prioridad	%
	I	II	III	IV	V	VI		
Capacitación				X			Alta	12%
Higiene y Seguridad				X			Alta	12%
Evaluación de Desempeño				X			Alta	12%
OIRS						X	Mediana	7,5%
Gobierno Electrónico		X					Mediana	7,5%
Planificación/Control de Gestión					X		Mediana	7,5%
Auditoría Interna				X			Alta	12%
Gestión Territorial Integrada		X					Menor	5%
Compras y Contrataciones						X	Mediana	7,5%
Administración Financiero-Contable						X	Alta	12%
Enfoque de Género			X				Menor	5%



# SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

## Objetivo:

☐ Diseñar e implementar sistemas de información para la gestión que permita construir indicadores de desempeño para apoyar la toma de decisiones y cuentas públicas de sus resultados.

## Metas:

☐ Procesos de planificación y sistemas de información para la gestión (SIG) implementados y funcionando.

☐ Servicio operando y cumpliendo las metas de los indicadores de desempeño presentados a la DIPRES en el proceso de formulación presupuestaria.



# **DESARROLLO SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

## **ETAPAS**

- I. Formular Definiciones Estratégicas.**
- II. Diseñar Sistema de Información de Gestión (SIG)**
- III. Implementar el SIG, medición de indicadores e identificación de ajustes necesarios al sistema.**
- IV. Asegurar el pleno funcionamiento del SIG en el servicio**
- V. Formular los Indicadores de Desempeño, sus metas, ponderadores y medios de verificación en el proceso presupuestario del año siguiente**
- VI. Informar el Cumplimiento ponderado (90%-100%) de los indicadores de desempeño comprometidos en el proceso presupuestario del año anterior, recomendaciones, programa de seguimiento y compromisos.**



## DISEÑO OPERATIVO

1. Preparación Programa Marco



2. Formulación PMG Servicios y presentación a Ministerio Hacienda



3. Envío PMG Servicios a Comité de Ministros y Aprobación



4. Elaboración de Decretos PMG



5. Evaluación





## Cumplimiento PMG 2003

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



# INCORPORACIÓN AL SISTEMA ISO

## Nuevas Etapas

- Preparación para la Certificación
- Certificación Norma ISO 9001-2000
- Mantención de la Certificación

**2005**

### Posibles Sistemas a Certificar:

- Planificación y Control de Gestión
- Auditoria Interna
- Capacitación
- Higiene y Seguridad
- Evaluación del Desempeño

**Número potencial de Servicios: 27**

**Requisitos Servicios.** Haber cumplido las etapas finales del Programa Marco “Básico” de los sistemas elegidos para el proceso de certificación



## *ASPECTOS PENDIENTES*

- Fortalecer el involucramiento de los niveles directivos de las instituciones en el desarrollo y seguimiento de los PMGs
- Continuar con las actividades de difusión, apoyo y asistencia técnica para un mejor entendimiento e involucramiento de los funcionarios en el desarrollo y seguimiento de los PMGs.



## ***APRENDIZAJES***

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

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

- Procedimientos
- Metodologías
- Resultados

**Limitaciones.** Identificar las limitaciones de los instrumentos de evaluación del desempeño

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



**FIN DE LA PRESENTACIÓN**

[www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)