

UNIVERSIDAD ACADEMIA
HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE CIENCIAS
POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

TADM
214

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

TESIS PARA ACCEDER AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO

PROFESOR GUIA :

Mella F. Ramón

SEMINARISTAS :

Díaz L. Manuel
Figueroa O. Julio
Huppenbauer C. Claudia
Mellado P. Ximena
Muse V. Mariana
Navarro A. Marcial
Quezada C. Marcela
Valenzuela T. Berta
Viveros C. Luis

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que colaboraron en la elaboración de esta tesis, ya sea con su Asesoría o aportando los datos solicitados, todos con excelente disposición y voluntad.

A nuestro profesor guía Ramón Mella Farías que ha tenido la paciencia de asesorarnos y orientarnos en este trabajo.

A Luis Romero Echeverría, Director de la Escuela de Ciencias Políticas y Administrativas, de la Universidad Academia Humanismo Cristiano.

A nuestra familia que ha estado presente en cada momento con apoyo moral, en todas aquellas ocasiones de desaliento.

Y, a todos los profesionales de las 26 Instituciones Públicas que tuvieron la gentileza de cooperar con nuestro Estudio.

INDICE

Nº CAP.	NOMBRE CAPITULO	Nº PAG.
	Agradecimientos	
	Introducción	
	1.- Antecedentes Generales	1
	2.- Objetivos del Estudio	8
	3.- Contenido de Materias	10
I	Conceptualización General del Estado	
	1.- El Estado	13
	2.- Modernización del Estado	17
II	Antecedentes Normativos para la Aplicación de los Indicadores de Gestión	
	1.- Antecedentes Generales	27
	2.- Mensaje Presidencial 1991	30
	3.- Mensaje Presidencial 1994	31
	4.- Metas Ministeriales	33
	5.- Modernización de la Gestión Pública	35
	6.- Instrumento de Gestión	39
III	Identificación de los I.G. comprometidos para los años 1995 -1996 -1997	
	1.- Introducción	48

2.- Nomina de Instituciones Públicas en las que aplican los I.G. en los años 1995, 1996 y 1997	50
3.- Cantidad de Indicadores por Institución	51
. Indicadores de Gestión de economía	
. Indicadores de Gestión de eficiencia	
. Indicadores de Gestión de eficacia	
. Indicadores de Gestión de calidad	

IV Evaluación de los I.G. Aplicados en los años 1995, 1996 y 1997

1.- Metodología de la encuesta	74
. Analisis de las encuesta	
- Tema I: Origen y Participación en la elaboración de los I.G.	83
- Tema II: Identificación y Compromiso	91
- Tema III: Control Presupuestario	103
- Tema IV: Evaluación y Resultado de la gestión	115
- Tema V: Toma de Decisión y Gestión	130

V Conclusiones y Recomendaciones 142

Bibliografía

Anexos

- . Carta de Presentación
- . Formulario Encuesta

INTRODUCCIÓN

1.- ANTECEDENTES GENERALES

Prácticamente desde los inicios de la formación del Estado de Chile, la Administración Pública, ha sido objeto de una preocupación permanente, no exenta de alabanzas, críticas, desórdenes y acusaciones de manejos poco eficientes, en ciertos casos ineficaces, y carente de transparencia.

Ya desde la formación de la primera Junta de Gobierno, el 18 de septiembre de 1810, quienes se hicieron cargo de la Administración, que hasta entonces llevaba la Corona, se vieron abruptamente enfrentados a asumir una responsabilidad por una gestión que contaba con muy pocos recursos materiales y humanos, encontrándose con problemas tales como el tener que cancelar remuneraciones, o abastecer de materiales básicos de oficinas, etc. situación que se mantiene hasta 1814, en que nuevamente la Corona se hace cargo del país.

A partir de 1818, en que se declara oficialmente la Independencia de Chile, como nación soberana, la Administración Pública sufre los efectos de una búsqueda de identidad, que caracteriza a este período y que se conoce como el período de los ensayos constitucionales⁽¹⁾, en que se busca la mejor fórmula constitucional para el naciente Estado y que con un aparato público reducido debe enfrentar las cada vez más crecientes necesidades de la población, situación que se mantiene hasta 1830. Con el surgimiento de la figura de Diego Portales se produce un reordenamiento de la Administración Pública. El período que se inicia con Portales, se concentra en ordenar las finanzas, bastante alicaídas, y evitar los signos de corrupción que se vislumbraban en instituciones como Aduanas⁽²⁾. Un primer gran esfuerzo de ordenamiento se logra con la asunción de Diego Portales como Ministro, en el gobierno del Presidente J. J. Prieto y cuyas líneas de acción perdura en los gobiernos de los Presidentes M. Bulnes y M. Montt.

En general, se puede afirmar que hasta la asunción del Presidente Balmaceda la Administración Pública se caracteriza por corresponder a un período de ordenamiento básico, en que se van creando instituciones públicas, tales como Ministerios y Servicios Públicos y en que la división política administrativa del país seguía ajustándose con la aparición de nuevas Provincias y Comunas. Especial mención merece la expansión que genera la Administración Pública en la época de los gobiernos liberales, como consecuencia de la política de educación seguida, la que implicó la creación de numerosas escuelas públicas, especialmente primarias.

Con el término del Gobierno del Presidente Balmaceda, se inicia lo que se ha denominado la época parlamentaria, que se extiende hasta 1925, en que se dicta una nueva Constitución Política del Estado. Balmaceda introduce una nueva idea de lo que debiera ser la participación del Estado en actividades que hasta entonces eran propias del sector privado tales como la participación en los Bancos y en la fijación del precio del Cobre.

Una de las características de la época parlamentaria es el importante incremento de las dotaciones de la Administración Pública y una mayor preeminencia del parlamento, lo que se reflejó en una pérdida relativa de la autoridad presidencial⁽³⁾. Bajo el Gobierno de Arturo Alessandri Palma, llega a Chile la misión Kemmerer, la que estaba formada por expertos norteamericanos en temas económicos y contratada por el Gobierno para atacar el problema de la inflación. Producto de esta visita al poco tiempo se crea el Banco Central⁽⁴⁾.

La importancia de la contratación de esta misión, es que marca un hito importante, por cuanto luego de más de 100 años de la primera Junta de Gobierno los problemas financieros, monetarios y de control de la Administración Pública, no se habían solucionado.

Cuando Carlos Ibáñez del Campo era Ministro del Interior, del Presidente Emiliano Figueroa, se crea la Contraloría General de la República (Marzo de 1927), la que junto con la creación del Banco Central ocurrida poco tiempo antes, son los principales efectos de las recomendaciones dadas por la misión externa⁽⁵⁾. Por tal motivo se podría indicar que la Administración del Estado, efectúa en este período un primer proceso de Reforma Administrativa orientada a ordenar dos esferas importantes de su quehacer.

Es en el Gobierno de Ibáñez (1927-1931) en donde también la Administración del Estado logra una importante expansión con la autorización, mediante las leyes respectivas, de diferentes Cajas de Previsión Social y Caja de Créditos (Caja de Crédito Minero, Caja Reaseguradora, Instituto de Crédito Industrial, Caja de Colonización).

Sin embargo, es a partir de la década del 30 cuando la Administración Pública efectúa un cambio trascendente, al crear la CORFO (1939) la que es impulsada por dos hechos significativos, el primero es la recesión económica internacional que afectó gravemente al país, lo que indujo a desarrollar la política de sustitución de importaciones y el segundo aspecto es el gran terremoto de Chillán de 1939, el que tuvo devastadoras consecuencias. La CORFO impulsa la creación de empresas públicas que se constituyen en la base para el desarrollo económico nacional, y corresponde al inicio de lo que algunos denominan el Estado Empresario.

A partir de la creación de la CORFO, se comienza a observar el surgimiento de un nuevo rostro en la Administración Pública, en que los niveles de tecnificación y gestión gerencial se percibieron en forma permanente, relevante y fructífera, sin embargo, junto a ello se mantenía la Administración Pública tradicional que continuaba desarrollándose a un ritmo más lento.

Los efectos de la emigración desde el campo a la ciudad, específicamente a Santiago, iniciados ya en la segunda mitad del siglo pasado se va haciendo cada vez más dramático y complicado, tanto para la gestión de la Administración Pública, como para los habitantes de las Regiones. Esta emigración va acarreando una concentración cada vez mayor en la Ciudad de Santiago, no sólo en las decisiones que se toman sino que además en la infraestructura.

Es a partir de la década del 50 cuando se inicia un nuevo fenómeno administrativo en el país, con la creación de entidades privadas que impulsan el desarrollo de determinadas áreas regionales, tales como la Junta de Adelanto de Arica, la Corporación de Magallanes (CORMAG), la Junta de Adelanto de Malleco y Cautín, entre otros.

Estos esfuerzos aislados por buscar atraer recursos a diferentes ciudades contribuyeron de un modo significativo a generar las bases de una futura política de desarrollo regional, lo que se vio facilitado posteriormente con la creación de ODEPLAN (1967), en calidad de Servicio funcionalmente descentralizado, con patrimonio propio, personalidad jurídica de derecho Público, y sometido a la superior vigilancia directa del Presidente de la República, a quienes debe asesorar en todas aquellas materias que digan relación con el proceso de planificación económica y social⁽⁶⁾.

Luego de superados y ordenados los aspectos financieros, monetarios y crediticios, con la creación del Banco Central y de los mecanismos y procedimientos de control, con la creación de la Contraloría General de la República, los esfuerzos por ordenar la Administración Pública se concentran en mejorar la eficiencia, lo que motivó el mejorar los procedimientos y métodos de trabajo, dando origen a la creación de un Servicio dependiente del Ministerio de Hacienda denominado Oficina Central de Organización y Métodos, OCOM. Complementariamente, en forma paralela, se inician los esfuerzos por ordenar

las materias de personal de la Administración Pública, fruto de lo cual surge entre otras materias, la Escala Única de Remuneraciones, E.U.R., y como un tercer aspecto en busca de la eficiencia, se aborda la administración de recursos presupuestarios lo que dio origen a la creación del Presupuesto por Programa.

En síntesis, con la creación de OCOM, que posteriormente derivaría en ECOM, los estudios en la Administración de Personal (evaluación de cargos y posterior creación de la EUR) y el Presupuesto por Programas se concentran los esfuerzos en mejorar la eficiencia de la Administración Pública, la que se efectúa básicamente en la década del 60 y comienzos del 70.

A partir del año 1970, con la asunción del Gobierno de Salvador Allende, se inicia un cambio significativo en la Administración Pública. Más allá del problema ideológico, impulsado en el programa de gobierno de la Unidad Popular, en que se da una discusión en torno a las áreas de la economía nacional, en la que se consideraba una área social, una área mixta y una área privada, el hecho más relevante es que se logra una gran expansión de la Administración del Estado, especialmente en el ámbito de las empresas públicas en que de aproximadamente 40 empresas públicas se llega a alrededor de 500, (en 1973) considerando tanto a las empresas intervenidas como las expropiadas⁽⁷⁾.

Al asumir el Gobierno Militar, se inicia un cambio profundo en la Administración Pública marcado por la necesidad de efectuar una Reforma Administrativa global y propiciando como parte de este proceso, un reordenamiento político-administrativo, lo que daría impulso a la Regionalización del país y que culmina con la dictación de los DL 573 y 575. El país se divide en Regiones, Provincias y Comunas, estableciendo un total de 12 regiones y un área metropolitana (la que posteriormente se denominó Región Metropolitana).

El proceso de Reforma Administrativa impulsado en 1974, se caracteriza por una reducción drástica de la Administración Pública, en que ésta participa sólo por excepción en actividades empresariales, (lo que quedó plasmado en la Constitución Política de 1980) y que se había iniciado en la privatización de Empresas Públicas (y devolución de Empresas intervenidas) proceso iniciado inmediatamente después del 11 de septiembre de 1973.

Al asumir el gobierno de la Concertación encabezado por el Presidente Patricio Aylwin, el Estado ya había recibido las influencias de un nuevo referente teórico en materias de Reformas Administrativas, proceso al que se había denominado Modernización del Estado y cuyas raíces provenían de los EE.UU. e Inglaterra, (Gobiernos de R. Reagan y M. Thatcher), quienes vieron como la Administración Pública de sus propios países se expandían y eran fuertemente presionados para disminuir el aparato del Estado, proceso al que se denominó Modernización del Estado y, en consecuencia, su principal énfasis se constituía en reducir su tamaño y privatizar empresas públicas.

A las pocas semanas de asumir el gobierno de la Concertación , se encarga a una misión externa , dependiente de las Naciones Unidas, efectuar un diagnóstico de la Administración del Estado⁽⁸⁾, trabajo que es coordinado por Mideplan. Entre los puntos más relevantes de su informe, se señala como aspecto relevante la necesidad de modernizar la gestión pública, es decir, todos los esfuerzos dados en la década del 60 y parte del 70, por procurar ser eficientes, ahora debían ser complementados con un nuevo elemento: ser eficaces. Ser eficaces no sólo mediante el traspaso de funciones del sector público al privado, como había sido la política del gobierno militar, en aspectos tales como la salud (Isapres), la previsión (A.F.P.) o con traspasos de funciones subvencionadas tales como escuelas y consultorios municipalizados.

En esta perspectiva se inicia un proceso por contribuir a generar mecanismos tendientes a mejorar la gestión del sector público y se inician esfuerzos sistemáticos por Modernizar el Estado siendo uno de estos la creación del comité interministerial de modernización de la gestión pública⁽⁹⁾.

Uno de los aspectos centrales por ser eficaces es mejorar la gestión en la Administración Pública, para tal efecto se desarrolló un mecanismo denominado Indicadores de Gestión que medirían los resultados que se lograrían en un año de trabajo.

Es así como a partir de los años 1993 y 1994 se inician pruebas pilotos tendientes a probar este instrumento, para hacerlos extensivos a toda la Administración Pública.

Es a partir de 1995 cuando se inicia oficialmente la puesta en vigencia del proceso de Indicadores de Gestión, el que se instauró en 26 instituciones públicas⁽¹⁰⁾, que luego se extendió a 43 en 1996 y 126 en 1997.

2.- OBJETIVO DEL ESTUDIO

En el marco del objetivo de investigación que sustenta la Universidad Academia Humanismo Cristiano, el Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas ha diseñado una investigación de carácter exploratoria, orientada a evaluar la aplicación de los Indicadores de Gestión en diversas Instituciones Públicas. En consecuencia, el propósito del presente trabajo investigativo es **evaluar** la aplicación de este instrumento (I.G.), por cuanto se estima que luego de tres años, éste debiera dar señales más o menos clarificadoras, en cuanto a su formulación compromiso de los trabajadores y de sus resultados y procurar percibir su impacto dentro del proceso de Modernización del Estado impulsado por el Gobierno. También es de interés visualizar su futuro y la conveniencia de potenciarlos, como un mecanismo de gestión y que, ciertamente, debiera ir asociado a mecanismos de evaluación de desempeño no sólo institucional sino también individual.

Con el objeto de contar con una guía en este trabajo definido como exploratorio, se han seguido tres preguntas directrices básicas:

- Primero, que los indicadores de gestión sólo constituyen una herramienta para un mejor control presupuestario, pero que no contribuye a mejorar la toma de decisiones de los ejecutivos superiores de las Instituciones en que se aplica.
- Segundo, que los I.G. son una herramienta de control y no de gestión para los ejecutivos de las Instituciones en que se aplican.
- Tercero, que los I.G. sólo tienen una expresión financiera y presupuestaria no representando la esencia operacional (o de producción) de cada Institución.

Para efectos de contar con una evaluación más completa, esta investigación se ha propuesto evaluar lo que ha sucedido con los 26 servicios que iniciaron oficialmente este proceso, y en los cuales se ha aplicado este instrumento (Indicadores de Gestión) en tres años consecutivos 1995, 1996 y 1997. Para tal efecto, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano por medio del Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas ha encomendado esta Investigación a un académico y un grupo de alumnos egresados de la Carrera de Ciencias Políticas y Administrativas para que, en carácter de Seminario de Tesis, desarrollen dicho trabajo investigativo, el que les permitirá además cumplir con el requisito académico exigido para acceder al título de Administrador Público.

Para llevar a cabo el trabajo propuesto, se contó con la colaboración de las autoridades de las respectivas instituciones, con la excepción de la Comisión Nacional de Riego, la que formalmente manifestó la imposibilidad de poder cooperar en esta oportunidad, en el estudio señalado .

3.- CONTENIDO DE MATERIAS

El contenido del presente informe se desarrolla como sigue:

- a) En el primer capítulo se efectúa un breve análisis teórico del concepto de Estado, de su rol, y la dimensión que se da al concepto de Modernización del Estado y a la Gestión Pública.
- b) En el segundo capítulo se revisa la normativa vigente que ha servido de base para poner en vigencia al sistema de I.G., a partir de su formulación.
- c) En el tercer capítulo se efectúa una revisión de los Indicadores de Gestión asignados a cada una de las 26 instituciones, para los años 1995, 1996 y 1997, los cuales son ordenados en función de las áreas de gestión institucional.
- d) En el cuarto capítulo se da cuenta del resultado de la investigación, la que se basa en una encuesta efectuada en cada una de las Instituciones. Para estos efectos se han considerado dos ámbitos, uno a nivel de unidades de coordinación de los Indicadores de Gestión , y otro de las unidades encargadas de su ejecución. Adicionalmente se efectúa una revisión analítica de la investigación desarrollada y su vinculación con el proceso de Modernización del Estado.
- e) En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones extraídas a partir del trabajo desarrollado.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DE INTRODUCCIÓN

1. B. Bravo Lira, Historia de las Instituciones Políticas de Chile e Hispanoamérica.
Edición Andrés Bello, 1993, pág. 175 y siguientes.
2. G. Urzúa Valenzuela y Ana María García Barcelatto
"Diagnóstico de la Burocracia Chilena"
Edición Jurídica de Chile, 1971, pág. 19 y siguientes.
3. B. Bravo L. Op Cit, pág. 266 y siguientes.
4. Almanaque Histórico de Chile 1890 - 1990
2da. Edición, Editorial Andrés, pág. 46.
5. Almanaque Histórico de Chile, Op. Cit pág. 48.
6. G. Valenzuela, Op. Cit. pág. 83.
7. Jaime Ruiz Tagle "El debate sobre la Reforma de la Empresa en Chile", 1970-1973, Análisis histórico para una alternativa democrática.
Revista opciones N° 4, pág. 101 y siguientes.
8. Informe misión PNUD, de 7/1990 "Bases para un Diagnóstico de la Administración Pública en la transición democrática y líneas de acción para la modernización de su gestión".
9. Instructivo Presidencial, SEGPRES, N° 012, del 06/12/1994
10. Oficio SEGPRES N° 2.055 de 28/11/1994

CAPITULO I

CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DEL ESTADO

1.- EL ESTADO

El Estado en su concepción moderna, que es la que en términos generales nos rige actualmente, se inicia en el Renacimiento con motivo de las grandes unificaciones nacionales, como lo fue Francia, España e Inglaterra. Sin embargo, su concepción primaria se origina con los grandes filósofos griegos, tales como Aristóteles, Platón y Polibio.

Es en la época de la Antigua Grecia, cuando filósofos como Platón y Aristóteles conciben al Estado con una responsabilidad integral sobre la sociedad, considerando tanto los aspectos terrenales como trascendentales. Es así como Platón señalaba que la responsabilidad de quienes gobiernan es tener hombres virtuosos y su responsabilidad es conducirlos por esa vía, tarea que se encargaba a los filosofos (La República). Aristóteles llega a definir al Estado como “el órgano del bien común”, en la que concebía al hombre como un ser social por naturaleza. Aristóteles en “La Política” señalaba que “en el orden de la naturaleza, el Estado, es antes que la familia y antes que cada individuo, pues el todo debe ser antes que las partes”, luego agrega “el que no puede vivir en sociedad o el que no necesita de nadie porque se basta así mismo, no forman parte del Estado, o es un bruto o un Dios”(1). En busca de este camino surgen los diferentes análisis por encontrar la mejor forma de gobierno.

Sin embargo, una concepción más moderna del Estado, se da en la época del Renacimiento, siendo uno de los principales teóricos T. Hobbes, quien analizando el problema del orden social, sugiere que el hombre se ve enfrentado a una difícil tarea, cual es la de crear un ente artificial llamado Estado, para escapar de la condición del hombre en "su estado naturaleza", lo que implicaba conflictos permanentes(2). Por tal motivo, la creación de un ente llamado Estado además de ser un ente artificial, implica renunciar voluntariamente a una parte de sí mismo,

en especial de su propia libertad y de sus propias decisiones para entregarlas "a otros" que en su nombre guiara a la comunidad o a la sociedad.

Luego de Hobbes, el pensamiento político moderno se va nutriendo de otras fuentes como el Contrato Social de Rousseau, la División de poderes propuesta por Montesquieu, para dar inicio a la idea del Constitucionalismo, en que los hombres, como seres individuales se guían por una carta fundamental, en la que se establecen sus deberes y derechos. De ahí que algunas de las definiciones clásicas de Estado la conciben como "la nación jurídicamente organizada", esto es a partir de una Ley Fundamental, de la que emanan todas las demás leyes y normas jurídicas que guían a la sociedad.

Sin perjuicio de la visión Hobbesiana del Estado, surge la interrogante del porqué los hombres deciden formar un Estado independiente de otros. Entre las principales razones o motivos se encuentran los siguientes:

- Primero, para mantener sus costumbres, tradiciones, religión, raza, credos, etc.
- En segundo lugar para defender o mantener una porción de territorio del planeta que los identifique de otras sociedades.
- En tercer lugar para mantener vínculos con otros Estados.

De ahí entonces que para que exista Estado se requiere básicamente de una nación, un grupo humano con iguales tradiciones, costumbres, etc., un territorio y un fin u objetivo.

Un elemento adicional que se incorpora en las definiciones o condiciones de Estado se encuentra el del Poder y la Soberanía. En relación a esta última, su raíz conceptual se encuentra en Jean Bodin, soberanía entendida en quien

descansa el poder superior, es decir, ante quienes deben responder quienes gobiernan. En consecuencia, el ejercicio de la soberanía es lo que se traduce como el ejercicio del poder político.

Por consiguiente, la raíz misma del Estado se encuentra en la sociedad que ha formado este Estado y que tiene el carácter de soberano. Por tal motivo, cuando en el uso corriente se alude a una crisis del Estado para referirse a un problema del gobierno o del Sector Público, se lleva a un equívoco, por cuanto la crisis del Estado, surge cuando es amenazado por una potencia extranjera, o sus ciudadanos desean emigrar a otros Estados, o bien porque han perdido su identidad nacional.

De estas definiciones surge entonces la pregunta de cuales son los fines del Estado o cual es su rol en nuestra sociedad actual.

Ciertamente, desde la visión Platónica de llegar a tener hombres virtuosos, pasando por la incorporación del concepto de Felicidad Pública que se incorpora en la época del Absolutismo Ilustrado, hasta llegar al presente en que los Estados, viven una interdependencia en los más amplios aspectos, llegando a sintetizarse en el concepto de la globalización, para marcar la interrelación de todas las sociedades en este contexto, el concepto del Estado en cuanto a su rol, ciertamente ha tenido variaciones, pero en su esencia es la misma definida a través del tiempo, pero que adquiere dimensiones prácticas diferentes en cuanto a su aplicación.

Por ejemplo, un problema de Estado a resolver es el cómo conservar la identidad nacional (costumbres, creencias, religión, etc.), cuando se vive una revolución de las comunicaciones, que traspasa las fronteras, o bien, como hacer realidad esta idea de "Felicidad Pública", cuando las demandas a pesar de la tecnología son

cada vez más amplias en la educación, salud, vivienda, etc. y los recursos siguen siendo escasos y las más de las veces mal distribuidos.

Por consiguiente, asociado a estas ideas centrales de Estado surge la relación con Gobierno y con Administración Pública o Administración de Estado.

En relación al Gobierno, vale decir, qué ciudadanos (o integrantes de esta sociedad) gobernarán, dicho de otro modo, en quienes se les delegará parte de su soberanía para que guíen esta sociedad, representa el primer problema que debe resolver la sociedad frente a este ente llamado Estado. Definir, por ejemplo, cual será su límite, es otra gran interrogante. A partir de esto surge la Teoría de las diferentes formas de Gobierno (ya no del Estado sino de Gobierno), es decir, quién gobierna, porqué, por cuánto tiempo, cómo se distribuye el poder, etc.⁽³⁾

Junto a quienes ejercen el Gobierno, se forma un aparato burocrático, es decir, un conjunto de oficinas que van a atender los "asuntos del Estado". Nuevamente surge la pregunta de ¿cuál es su límite?. Las respuestas son variadas desde un *laissez faire*, hasta una intervencionista total, lo que implica responder a la pregunta de cuánto ejercerá cada individuo en forma particular y cuanto se hará desde la Administración del Estado.

La sistematización de la Administración del Estado, surge en su actual definición en la época de los Cameralistas, es decir, con la formación del Estado Moderno, cuando el Rey se va transformando en monarca, en que ya no sólo reina sino que también gobierna.

En el caso específico del Estado Chileno, dada sus raíces Indianas, se va formando una incipiente Administración Pública en su formación como Estado soberano y desde entonces ha tenido una evolución lenta hasta el siglo XIX, y con cambios más significativos en el presente siglo.

Sin embargo, aún en el presente, hay quienes se preguntan : ¿el Estado debe perecer o transformarse?⁽⁴⁾.

Es claro que no podrá perecer, mientras los ciudadanos que la conforman así la requieran.

2.- MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

Los cambios acaecidos en el sistema internacional como consecuencia de la globalización que se ha vivido, han afectado las estructuras del Estado existente hasta los años recientes, tanto a nivel del mundo entero como en Latinoamérica. El Estado actual es sobrepasado por la realidad internacional e inserto en la misma, donde el proceso de globalización ha constituido el rasgo principal del sistema internacional contemporáneo debido a razones como las siguientes ⁽⁵⁾:

- a) La tendencia a la transnacionalización que comprende la tecnología, las finanzas y las estructuras socioculturales. Esto es un fenómeno de cómo se han organizado las actividades económicas, políticas y culturales existentes hoy en día.
- b) El surgimiento de un nuevo paradigma sociotecnológico basado en nuevas formas de producción, nuevos productos y nuevas formas de organización y comportamientos, impulsados por el conocimiento, la información y la microelectrónica, que dieron paso a los modernos sectores líderes, procesos tecnológicos y formas de organización social.
- c) La sociedad que comienza a plantearse la necesidad de una mejor calidad de vida, influenciada por el marketing extranjero, publicidad de las grandes

empresas transnacionales y por los sistemas de vida de los norteamericanos y europeos.

- d) Lo anterior, ha provocado desequilibrios macroeconómicos y financieros en los países del mundo, decreciendo con esto la propensión al ahorro, aumentando los déficit fiscales y aumentando ostensiblemente las transacciones financieras internacionales, alcanzando una volatilidad financiera que cooperó en la creación de los desequilibrios ya mencionados.
- e) Los cambios de estrategias de desarrollo basadas en el liderazgo de las tecnologías y de los sectores que constituyeron el impulso de la economía mundial, reemplazadas por estrategias más innovativas, flexibles y pluralistas que han repercutido en América Latina.

El proceso de globalización que se desarrolla en el mundo entero, guarda estrecha relación con las capacidades internas del Estado y sus relaciones internacionales, en cuyo tema se dan tres premisas importantísimas:

1. Los cambios profundos producidos en el sistema internacional y en la economía mundial, lo que ha afectado todas las regiones del mundo y a sus economías, lo que trajo como consecuencia que alrededor de los años 80 los países latinoamericanos debieron modificar profundamente sus estrategias de desarrollo :
 - a) Para adecuarse a los cambios ya mencionados; y
 - b) Como consecuencia de las experiencias pasadas.
2. Para comprender las transformaciones señaladas es necesario preocuparse y actuar al mismo tiempo en el escenario nacional y en la área internacional.

3. Las transformaciones sufridas por América Latina y el mundo han causado la aparición de una realidad más diversificada, más compleja y más cambiante que el pasado, donde intervienen muchas más variables y relacionadas entre sí, lo que exige un Estado más inteligente, emprendedor, coordinado y asociativo.

Es así como en los años 80 surge como concepto la Modernización ligado al Estado, entendiéndose como un período histórico que apunta hacia un nuevo paradigma, el que contiene tres grandes ideas:

- a) No es modelo con homogeneidad estructural que considere por ejemplo lo Agrario, lo Industrial, lo Comercial, lo Minero, etc.
- b) Es un modelo racional del Estado, toda vez que, los Estados modernos no son racionales debido al clientelismo y a la corrupción, tampoco existe la racionalidad instrumental que considere por ejemplo el costo beneficio, por el contrario, se articula con sentimiento nacional y con valores.
- c) Se traslada de un sistema antiguo a uno moderno, o sea, a la universalidad del cambio.

En definitiva, es un paradigma ambiguo, donde la sociedad no conoce su destino ni su fin. Es la transformación que surge debido al agotamiento del Estado a nivel mundial y se vincula a los procesos prácticos de los cambios estructurales del Estado, que significan cambios graduales, lentos y globales.

Todo esto, unido a la noción de Estado mínimo del siglo XIX, elaborado por los críticos liberales, donde el Estado no debe interferir en los movimientos económicos.

En la misma década de los 80, surge en Chile el neoliberalismo, minimizando las funciones del Estado en lo económico y social, por tanto, se reduce la estructura pública y por ende el gasto público. La finalidad es apoyar el proceso de desarrollo de la Economía, donde el Estado debe gastar lo mínimo y apoyar el modelo exportador de desarrollo. Este modelo se aplicaba entonces en Inglaterra y EE.UU. en los gobiernos fuertes de M. Teacher y R. Reagan, respectivamente. A este modelo de Estado Mínimo se le critica las privatizaciones, la desregulación y la reducción del Estado, ya que se esconde la función de éste, y se desvaloriza la Administración Pública, considerando que la finalidad y funciones del Estado está definido en relación a la sociedad ⁽⁶⁾.

La Modernización del Estado en términos amplios y generales, consiste en introducir un conjunto de cambios profundos de tipo económico, social, cultural y político, necesarios para la readecuación a las realidades actuales y crear una sociedad moderna, ya que la Modernización del Estado es la respuesta a las crisis y transformaciones societales, donde el Estado no ha logrado enfrentar ni solucionar los desafíos de la modernidad y del desarrollo, por tanto, el aparato estatal pierde peso y por ende la función pública.

La Modernización del Estado entonces no significa reducir el tamaño de la Administración Pública, como lo señalan algunos, tampoco está muy comprobada la efectividad de continuar con las privatizaciones, sino es principalmente poner el Estado al servicio de las personas, es decir, otorgar más y servicios de mejor calidad al servicio de la ciudadanía, para responder a las necesidades de ésta.

Chile ha sido uno de los primeros países de Latinoamérica que ha realizado transformaciones profundas en su estrategia de desarrollo económico, con una orientación muy definida hacia la competitividad internacional y con una apertura hacia el mercado externo.

El arraigamiento de los cambios en la economía y sus consecuencias en la sociedad, la cultura y la política, han obligado a la necesidad de priorizar una redefinición de la estructura y las funciones del Estado.

Es por eso que la Administración del Estado, ya desde comienzos del presente siglo, ve la necesidad de irse readecuando a las crecientes demandas de sus respectivas sociedades, para lo cual se inician procesos sistemáticos de Reformas Administrativas, las que en Chile se inician con asistencia técnica que da origen a la creación de la Contraloría General de la República y el Banco Central (1925 y 1927), y posteriormente con la creación de las Oficinas de Organización y Métodos, y más adelante se institucionaliza un proceso bajo la coordinación de una Institución denominada CONARA (1974), y que entre otras reformas desarrolla el proceso de Regionalización.

Nuestro país ha crecido en los últimos años a una tasa a la orden de 6% anual, se ha avanzado notablemente en el proceso de democratización, como asimismo, el país ha tenido importante éxito en la política internacional. Todo ello, exige que Chile avance en un franco proceso modernizador, dejando en claro que la modernización debe ser democrática, no elitista, ni tampoco autoritaria, debiendo llevarse a efecto con la colaboración y acuerdo de los trabajadores del sector privado y de todos los actores sociales que componen la nación.

La modernización debe ser global, con una amplia dimensión político - institucional, es decir, una modernización económico - productiva, justa y con equidad, toda vez que, la modernización no es un asunto económico dirigido a las

privatizaciones. En esta modernización la mejoría de los procesos políticos - institucionales, deben tener la misma connotación que los cambios en la estructura productiva. Esta modernización debe ser una herramienta para superar la pobreza, donde el Estado juega un rol crucial por lograr una mayor y mejor equidad dentro de la sociedad.

Existen evidencias claras que es concordante un sistema democrático y la mantención de tasas de desarrollo económico altas en el mediano y largo plazo. Si observamos el mundo entero, encontramos que muchas de las naciones insertas en la pobreza, son dictaduras, y por el contrario, todas las naciones desarrolladas son democráticas, por tanto, no creemos que las modernizaciones sean posibles bajo regímenes autoritarios permanentes de la sociedad.

Sumado a lo anterior, pensamos que el país puede ser políticamente viable, además de la participación en aumento en los mercados internacionales, también se debiera considerar muy importante los problemas de la democracia y de la justicia social evitando las diferencias sociales, puesto que, si aspiramos a competir con éxito en los mercados mundiales, debemos tener un alto nivel de educación, ya que no existe ningún país con un alto nivel educacional donde permanezca una gran desigualdad entre las clases sociales.

La historia ha dejado de manifiesto que no puede haber crecimiento económico sostenible en el largo plazo sin el desarrollo social correspondiente. Se habla de una equitativa distribución del ingreso para eliminar la extrema pobreza que afecta a una gran parte de la población chilena, como asimismo, para disminuir las desigualdades sociales, que permita en alguna medida la participación de todos los sectores en la sociedad y la economía, asegurando una permanente ampliación de las oportunidades individuales.

El esfuerzo de modernización del Estado chileno que se propone⁽⁷⁾ descansa en una visión sobre la misión contemporánea y se encarna en los siguientes objetivos fundamentales:

- Primero, superar la pobreza.
- Segundo, progresar hacia una sociedad que garantice crecientemente igualdad de oportunidades para todos los chilenos.
- Tercero, mejorar la calidad de vida de todos los chilenos.
- Cuarto, perfeccionar y profundizar la democracia.
- Quinto, garantizar un proyecto de país para el largo plazo.
- Sexto, reforzar y mejorar nuestra estrategia de Crecimiento con Equidad, orientada a superar el subdesarrollo, convirtiéndola en un proyecto nacional de largo plazo.
- Séptimo, preservar nuestra identidad nacional, en cuanto cimiento esencial de un Chile moderno.

El desempeño de la misión del Estado debe realizarse situando a la persona, en cuanto ciudadano, en una posición primordial.

Para llevar a cabo dichos objetivos de este Estado contemporáneo, es necesario efectuar modificaciones a la Administración del Estado.

De acuerdo a un diagnóstico efectuado a la Administración del Estado, dejó a la luz serias deficiencias en su organización, estilos de gestión y recursos humanos, específicamente la existencia de un estilo generalizado de gestión estatal y gubernamental orientada por procedimientos y no por resultados, que de alguna manera perjudica las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos hacia una meta de un Estado eficaz y eficiente al cumplir su misión, poniéndose al servicio de los ciudadanos.

Desde el punto de vista histórico, el deterioro de la gestión pública se agudizó durante el gobierno autoritario. Con el gobierno del Presidente Aylwin se intenta dar un vuelco lográndose algunos avances hacia fines de su mandato, concretándose con el Gobierno del Presidente Frei.

Las primeras experiencias modernizadoras llevadas a cabo ha sido la de fomentar una nueva gestión orientada al logro de resultados de una manera flexible y a un uso más eficiente de los recursos implicados.

Una de las metas que se quiere alcanzar, respecto al tema de la gestión, es mejorar la capacidad de evaluación de la actividad que realiza el Estado en sus distintas instancias. Un sistema de gestión flexible permitirá efectuar permanentes actividades de evaluación, de reformulación de programas y de modernización de los mismos, requiriendo también desarrollar al interior de los Servicios liderazgos capaces de impulsar transformaciones que sean necesarias.

Las primeras iniciativas impulsadas por este Gobierno y en particular por el Ministerio de Hacienda, se destaca en el programa "Plan Piloto de Mejoramiento de la Gestión de los Servicios Públicos" impulsado en especial por la Dirección de Presupuesto con la incorporación de indicadores de desempeño y metas institucionales para los mismos.

Dicho programa tiene como objetivo el promover una nueva visión sobre la gestión pública cambiando el foco de atención desde los procedimientos hacia los resultados. Para ello se requiere que los organismos públicos incorporen en su forma de administración los procesos de planificación estratégica, asignación de responsabilidades individuales y sistemas de evaluación de la gestión, todo esto permitirá una mejor toma de decisiones, la evaluación del desempeño institucional, la adopción de medidas correctivas, rediseño de prácticas de trabajo y una eficiente asignación y utilización de los recursos financieros.

Estos sistemas deben contemplar el desarrollo de instrumentos que permitan una permanente evaluación de la gestión en la Institución, especialmente en su eficiencia, eficacia y calidad de los servicios proporcionados⁽⁸⁾.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión con calidad es la medición y evaluación del servicio o producto que provee la organización a través de un conjunto de Indicadores claves que corresponde a otra innovación importante a la cual le dieron el nombre de “Diseño y aplicación de indicadores de gestión y la fijación de metas de desempeño específicos en 26 servicios a partir de 1995”⁽⁹⁾.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS DE CAPÍTULO I

1. “La Política” de Aristóteles
2. “Leviatan” de Hobbes
3. Reforma y Modernización del Estado ; “La Reinención del Estado: Transparencia y eficacia social rumbo al tercer milenio”,
Pag 61 y sgtes. Editorial ILPES, 1995
4. La teoría de las formas de Gobierno en la Historia del Pensamiento Político.
Norberto Bobbio.
Editorial Fondo de Cultura Económica, Mexico 1987.
5. “La Reforma del Estado”
Luciano Tomasinni
6. “Como transformar el Estado” de Kliskberg
Año 1993, 100 pág.
7. “Informe Modernización del Estado” de Angel Flisfisch, V. Montellano y M. Lima.
1993, 50 pág.
8. “Modernización de la Gestión Pública” de Dirección Presupuesto de Ministerio de Hacienda,
287 pág.
9. “Modernización de la Gestión Pública” de Dirección Presupuesto de Ministerio de Hacienda,
287 pág.

CAPITULO II

ANTECEDENTES NORMATIVOS PARA LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

1.- ANTECEDENTES GENERALES

La Modernización del Estado y la gestión pública es hoy un imperativo político, económico y social, que constituye una primera prioridad.

Es entonces, obligación del Estado encontrar su misión, precisando su rol en cada etapa de su evolución, para lo cual en el presente debe ir acercándose y relacionándose progresivamente con la gente en términos de los conceptos ciudadano-cliente, ciudadano-usuarios, ciudadanos-titulares de derechos y obligaciones. Es así como Modernizar el Estado significa procurar que la acción estatal responda a las necesidades de la sociedad como tal; el personal de la Administración Pública debe responder a ella, como un representante del Estado y gestor de su propia empresa.

Teniendo en cuenta que uno de los ejes centrales del proceso de Modernización de la Administración Pública es el desarrollo de sus Recursos Humanos, modernizar la Administración Pública, implica introducir técnicas modernas de gestión, cambiar los procesos administrativos, aplicar las nuevas tecnologías de la información y adoptar nuevos estilos de trabajo.

El proceso de Modernización del Estado es impulsado por el Presidente de la República, quién de acuerdo a la Constitución Política de 1980, es la máxima autoridad dentro de la Administración del Estado (art. N° 24), en consecuencia ejerce en su calidad de Jefe de Estado, el gobierno y la administración de éste, y, en el art. 32° se señalan sus facultades, es así como consciente que la Modernización del Estado lleva a una transformación de su gestión, esta tarea es asumida por el Presidente Aylwin, como la piedra angular del proceso modernizador que permitiría a Chile un mejoramiento de su gestión y a una inserción global en la dinámica mundial.

La Constitución Política del Estado, estableció además que habría una ley de rango constitucional la que pone el marco legal en que transita la Administración del Estado, esta Ley es la 18.575, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, en la que se establecen las principales normas en cuanto a estructura, funciones, etc.

En esta Ley se reafirma la condición de máxima autoridad del Presidente de la República respecto de la Administración del Estado, para lo cual cuenta con Ministros de Estado que se hacen cargo de diferentes sectores.

Entre los órganos de gobierno en, cuanto a la Modernización del Estado, corresponde al Ministerio Secretaria General de la Presidencia (SEGPRES), la tarea de impulsar la Modernización del Estado. Sus funciones son las de asesorar al Presidente y miembros del gabinete principalmente en asuntos de carácter interministerial, así como en la tramitación en el Congreso de las iniciativas del Ejecutivo. Entre sus tareas figuran las de proveer asistencia técnica a las comisiones del Congreso y la de participar en los comités y comisiones interministeriales que coordinará la labor del Poder Ejecutivo, también la de realizar diversos estudios y análisis prospectivos para el Presidente.

En la SEGPRES se realizan los análisis legislativos preliminares de coherencia programática, estudios jurídicos-constitucionales, oportunidad de generación de grupos de trabajo ad-hoc, gradualidad en la presentación de los proyectos entre otros. Se han creado las Comisiones Bilaterales Legislativas, compuestas por el Ministro respectivo con su equipo de asesores y las bancadas de parlamentarios que apoyan al gobierno en las cuales se discuten los lineamientos del actuar legislativo.

Los procedimientos realizados por la SEGPRES en este tema incluyen el ingreso y la distribución de los proyectos, la formulación de indicaciones, la petición de urgencia, la formulación de veto, la firma de los textos y la promulgación y la numeración de las leyes. También las situaciones referidas a los requerimientos ante el Tribunal Constitucional, presentados por los Parlamentarios o por el Ejecutivo

Sin perjuicio de los anterior, también se considera la participación de otros Ministerios en la tarea de la Modernización del Estado, entre estos se encuentra MIDEPLAN, que al inicio del Gobierno de la Concertación en 1990, encargo a éste la tarea de coordinar una misión de Asistencia Técnica, destinada a efectuar un diagnóstico de la realidad del Estado, quién entre las recomendaciones señala la conveniencia de tomar urgentes medidas tendientes a mejorar la **gestión de las Instituciones Públicas**.

A MIDEPLAN se ha encargado además, como tarea prioritaria el análisis y la coordinación de la ejecución de planes y programas, de los problemas asociados al desarrollo social.

Del Ministerio de Interior depende la Subsecretaria de Desarrollo Regional, cuya misión principal es la de vincular al Ejecutivo con los gobiernos Regionales, correspondiéndole además administrar el FNDR, principal instrumento para efectuar obras de desarrollo regional.

Especial mención debe hacerse al Ministerio de Hacienda, quién por intermedio de la Dirección de Presupuesto, le corresponde no sólo la tarea de administrar el presupuesto de la nación, sino también, se preocupa de la Racionalización Administrativa, siendo uno de sus componentes principales la administración de las remuneraciones del Sector Público.

En consecuencia, son al menos cuatro los ministerios preocupados más directamente, desde diferentes puntos de vista, del proceso de Modernización del Estado, esto sin perjuicio de las tareas que le competen a cada Secretaria Ministerial.

La idea de Modernización del Estado impulsada por los gobiernos de la concertación, encabezados por los Presidentes Patricio Aylwin y Eduardo Frei, los podemos encontrar en los mensajes presidenciales.

2.- Mensaje Presidencial de 1991⁽¹⁾

En el Mensaje Presidencial de 1991 el Presidente Aylwin da cuenta de qué se quiere alcanzar en materia de modernización; señalando algunos **criterios básicos a considerar**:

1. Perseverar en el camino del desarrollo, lo que implica ser emprendedor y disciplinados, y no pensar ni esperar que el Estado lo haga todo.
2. Chile necesita ser competitivo y, para ello requiere de imaginación y creatividad, pero también de paciencia, austeridad y constancia.
3. El país requiere de un gobierno y una Administración Pública y Privada eficientes y modernas. Lo primero es responsabilidad de quién gobierna. Lo segundo es responsabilidad de la sociedad. Ningún sector social puede soslayar esa tarea amparándose en un Estado benevolente.
4. El Estado estimulará el desarrollo utilizando los recursos públicos con la máxima eficiencia posible. Pero el desarrollo provendrá fundamentalmente de la capacidad, innovación y espíritu de empresa que el sector privado despliegue en sus actividades, tanto en el mercado interno como en los mercados internacionales.

5. El Estado buscará regular la actividad de los mercados mediante normas generales de aplicación universal, y se abstendrá de intervenciones puntuales, erráticas y frecuentes, cuyo único efecto es desorganizarlos e introducir elementos de ineficiencia que, al acumularse, terminan por detener el crecimiento.
6. Una de las tareas básicas del Estado es actuar en todo momento buscando mantener una situación macroeconómica equilibrada, lo que implica controlar la inflación.
7. Fieles con el propósito de preservar una economía equilibrada, se decidió financiar el gasto público requerido para atender las carencias sociales más graves mediante una Reforma Tributaria que proporcione más recursos al Estado.
8. Para alcanzar un crecimiento sólido y sostenido, es necesario superar las insuficiencias tecnológicas y de capacitación. La experiencia de los países económicamente más exitosos en las últimas décadas muestra que la estabilidad en el crecimiento requiere que, por sobre la explotación de recursos naturales, el país se inserte en los mercados mundiales por medio de la explotación de productos y servicios que incorporen crecientemente el progreso técnico.
9. La política exterior debe ser un instrumento importante en el fomento de una economía cada vez más competitiva internacionalmente.

3.- Mensaje Presidencial 1994⁽²⁾

Especial mención debe hacerse al Mensaje Presidencial de 1994 entregado por el Presidente E. Frei, donde se da impulso a la búsqueda de nuevas herramientas que permitan mejorar la gestión del aparato estatal, es ahí donde surge la necesidad de crear un Comité Interministerial cuyas atribuciones delegadas por el Presidente de la

República permitirían la creación de Indicadores de Gestión que significa adecuar los Servicios a los cambios logrados.

En este mensaje el Presidente Frei da a conocer las principales tareas a cumplir por su Gobierno, entre otras se destacan las siguientes:

1. Consolidar el desarrollo económico:

Las políticas macroeconomicas gubernamentales persiguen, en el marco de la estratégica de desarrollo de crecimiento con equidad, obtener que el país, con el recurso de todas sus fuerzas vivas alcance un umbral de progreso significativamente superior al vigente.

2. Superar las formas extremas de pobreza:

El Gobierno del Presidente Frei, enfrentará este problema de desarrollo en programa de superación de la pobreza, con cierta orientación y criterio.

3. Modernizar las relaciones laborales:

La política laboral de Gobierno, se orientará conforme a tres conceptos fundamentales: equidad social, modernización y concertación social.

4. Construir un sistema educacional moderna:

Para lograr esta tarea, se desarrollará, en el ámbito de la educación básica, una política orientada por los siguientes objetivos:

- a) Mejorar la calidad de la educación que se imparte.
- b) Focalizar los esfuerzos y recursos en los sectores más pobres de la población.
- c) Modernizar los sistemas de enseñanza - aprendizaje con el propósito de generar mejores niveles de conocimiento y creatividad en los niños y jóvenes.

- d) Modernizar los sistemas de gestión, de tal manera que el sistema educacional deje de verse permanentemente amenazado por un eventual colapso financiero en su funcionamiento.

5. Un sistema de salud eficiente y equitativo:

Para lograr una salud eficiente equitativa, la acción del Gobierno se orientaría a cuatro objetivos fundamentales.

- a) Dar prioridad a los más pobres
- b) Promover el logro de una mayor equidad
- c) Lograr una mejoría significativa en la gestión
- d) Avanzar en la descentralización, de manera de acercar cada vez más las decisiones a la gente

6. Profundizar en la inserción internacional:

Para el cumplimiento de las seis áreas antes mencionadas, requiere de un conjunto de condiciones y exigencias para que se hagan realidad, una de ella es:

Urgencia de la Modernización del Estado : Para ello se requiere de un Estado moderno, fuerte, democrático y eficiente en su gestión, que pueda relacionarse fluidamente con el sector privado, pero a partir de reglas claras sobre las incompatibilidades entre el servicio público y el mundo de los negocios privados; que pueda aspirar a tener a los mejores profesionales y técnicos del país, y que en el ejercicio de la función pública sus talentos y capacidades creadora estén al servicio real de la gente⁽⁴⁾.

4.- Metas Ministeriales

Las metas como concepto y en su operatoria, se incorporan al quehacer regular de la unidades de Planificación y/o Presupuesto de cada Ministerio, ya que en ellas se encuentra el pilar fundamental del proceso de gestión y son las que deben buscar la

correspondencia entre la formulación presupuestaria y los compromisos que los ministerios asumen en cuanto a su contribución al programa global del Gobierno. La aplicación de las metas ministeriales contribuye a hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones, así como a identificar las necesidades de coordinación y de apoyo de los programas más importantes. Mediante ellas se logra un seguimiento de los niveles de cumplimiento alcanzados y se obtiene una visión de la labor que ejecuta el gobierno en un momento determinado.

Ellas también facilitan la evaluación de las políticas públicas mientras se aplican y, más importante todavía, una vez que el período de gestión ha concluido. Por último, la relación entre formulación y el diseño de las metas ministeriales es un insumo importante para la elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto del período subsiguiente.

Esta modalidad de trabajo es un paso importante en la modernización y racionalización de la gestión pública, ya que permite avanzar en el cumplimiento de diversos requisitos de ambos procesos. La mayor precisión en los objetivos de la gestión pública es siempre un avance positivo. La progresiva coordinación de los ministerios conforme a objetivos más generales que los correspondientes a cada uno de ellos puede permitir superar en la práctica su actual dispersión. Se logra así potenciar y jerarquizar la gestión pública.

Esta nueva formulación de Metas Ministeriales, surge en los inicios del período presidencial de Don Patricio Aylwyn A., en 1990, quedando su ejecución en manos de los Ministerios de Hacienda, Planificación y Secretaría General de la Presidencia, quiénes serían los encargados de coordinar la elaboración del trabajo de las principales tareas de los distintos ministerios u organismos que se sumarían y siguen sumando al proceso de modernización del país.

En Julio de 1990 se dan a conocer las metas regionales, elaboradas por primera vez en el proceso de regionalización.

Las metas ministeriales son un conjunto de tareas o planes prioritarios de los ministerios y algunos organismos autónomos seleccionados que se proponen desarrollar en el período siguiente.

Estas metas o tareas no son definidas solamente sobre la base de cada ministerio en forma particular, sino considerando áreas interministeriales, definidas con algún criterio programático. En la actualidad estas áreas son: política, económica, económico-social, infraestructura y desarrollo productivo.

Las metas ministeriales pueden expresarse en diversas categorías: proyectos de ley, decretos, y reglamentos; realizaciones u obras comprometidas, medidas administrativas, y negociaciones y acuerdos.

El seguimiento de las metas ministeriales se realiza dos veces al año y es traspasado al dominio público a través del Mensaje Presidencial siguiente, como parte de este proceso el Presidente realiza en enero de cada año reuniones de evaluación programática en las cuales, en conjunto con el Ministro respectivo y sus asesores más directos, evalúa la labor efectuada por los Ministerios y Servicios dependientes.

5.- Modernización de la Gestión Pública⁽³⁾

El actual gobierno considera que la modernización de la gestión pública es una herramienta clave -y más aún- es un requisito para ir respondiendo en la práctica

concreta a estas aspiraciones, porque tiene el propósito de garantizar el bienestar de los chilenos a través del uso adecuado y eficiente de los recursos públicos.

La modernización de la gestión pública fortalece el proceso de profundización democrática, por ser la equidad y la igualdad de oportunidades las premisas que inspiran su acción, y por que las transformaciones que plantea requieren la participación y los esfuerzos de todas las instancias y actores involucrados.

El Presidente de la República anuncia un plan de Modernización y crea, en diciembre de 1994, el comité Interministerial, compuesto por los Ministerios del Interior de Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, de Modernización de la Gestión Pública, como entidad gubernamental responsable de esta tarea.

El gobierno del Presidente Frei, viene impulsando la modernización de la gestión pública desde los inicios de su administración.

En 1993 se inicia un plan piloto de modernización en siete servicios públicos, con la aplicación de técnicas modernas de gestión como la planificación estratégica y el uso de los indicadores. A partir de esta experiencia se incorporan dichos elementos en la discusión presupuestaria del Congreso Nacional. En el último presupuesto el sistema abarcó a más de 40 servicios públicos.

En 1995, 43 servicios públicos ya habían adoptado compromisos de modernización que se han cumplido casi en la totalidad. Al mismo tiempo, numerosos servicios realizaron procesos internos de modernización que arrojan resultados visibles de mejoramiento en la calidad del servicio y atención al usuario.

Por ello, los esfuerzos se deben desplegar en dos niveles:

1. En reforzar el Estado, para adecuarlo al rol que, tanto en términos de estructura como de principios, le demandan las nuevas exigencias, así como en la definición de políticas sectoriales.
2. En mejorar la eficiencia y calidad de la gestión propiamente tal, buscando optimizar el uso de los recursos fiscales y la satisfacción de los usuarios.

Unos de los objetivos estratégicos del plan de trabajo 1997-2000 para la modernización de la gestión es:

- Perfeccionar la gestión pública, priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, e incorporando en la Administración Pública una cultura de la evaluación
- Generar el discurso gubernamental relativo a la modernización de la gestión pública, posesionando el tema y las iniciativas impulsadas por el gobierno como componentes relevantes de la agenda pública de los próximos tres años.
- Establecer una institucionalidad del Estado que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en aquellas áreas del sector público de mayor complejidad y prioridad.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, forma parte de un proceso complejo, gradual y de largo plazo, orientado a producir los cambios que la cultura organizacional de la Administración Pública chilena requiere para su realización.

Unos de los criterios considerados claves para su concreción.

a) Énfasis en los resultados

La experiencia nos demuestra que la gestión se debilita, pierde su efectividad y no asegura el logro de los objetivos, cuando se pone el énfasis sólo en los

procedimientos. Una gestión basada en los resultados, en cambio, puede generar una acción dinámica positiva de gran significación estratégica, dado que promueve necesariamente:

- La planificación
- La distribución
- Las responsabilidades
- La implementación de un sistema de evaluación
- El desarrollo de competencias y habilidades
- La definición de criterios y condiciones de contratación
- La identificación de productos y resultados
- La definición de los recursos presupuestarios necesarios para alcanzarlos
- La formulación de reformas y propuestas legales que las modificaciones requieren.

b) Orientación al usuario

Incorporar la satisfacción del usuario como un criterio relevante de evaluación institucional, lo cual supone abrir canales de interlocución.

c) Descentralización

Desarrollar la capacidad de adaptarse y acercarse a las diferentes realidades.

d) Flexibilidad

Favorecer el manejo más adecuado de los recursos humanos y financieros en función de los requerimientos de los usuarios.

e) Creatividad

Establecer sistemas de estímulo e incentivo a la innovación.

El objetivo del recurso humano en la Administración pública, es fortalecer el rol central que tienen los funcionarios públicos en el proceso de modernización, y a dignificar el sentido de su misión, para esto se contempla el proyecto de :

- **Formación de gerentes públicos**

Se trata de fortalecer el rol y perfil de los directivos públicos privilegiando sus capacidades gerenciales por sobre su adhesión política o especificidad funcionario. Interesa además, crear perspectivas profesionales interesantes a quienes optan por trabajar en el sector público.

En la transparencia y probidad de la gestión pública, se inscribe en el marco valórico del concepto de ética pública que debe observar toda acción que se ejecute al interior del estado. En este caso, tiene relación con el ejercicio honesto de la función pública. Una de las iniciativas que se sugiere para resguardarlo es:

- **Evaluación Programas Públicos**

Se estableció para medir y conocer públicamente los resultados de la gestión. Se ha constituido un comité Asesor con la función de orientar políticas al respecto. Se ha definido que las tareas de evaluación las realizarán un grupo de expertos, el 50% de origen externo a los servicios públicos. Los resultados de esta evaluación se dieron a conocer en el mes de agosto de 1997.

6.- Instrumentos de Gestión

- **Desarrollo y Coordinación de Indicadores, Metas de Gestión y Ministeriales.**

Se trata de diseñar instrumentos o indicadores que permitan definir la misión y los objetivos estratégicos de cada servicio, evaluar la productividad y la gestión, y establecer la relación entre éstas y las metas. Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, posibilitará mayor eficiencia en

la asignación de recursos físicos, humanos y financieros y creará un ambiente de confianza respecto a su desempeño global.

- Programa de Compromiso de Modernización

El propósito del programa es lograr que todos los servicios públicos y dependencias ministeriales formulen compromisos de modernización cuya existencia y resultados se den a conocer públicamente.

En la línea de comunicación y extensión, su propósito es favorecer el conocimiento público y la comprensión del discurso modernizador, difundir las orientaciones y actividades centrales del programa, y articular y proponer iniciativas que las refuercen. En este marco se propone el diseño de una estrategia de comunicaciones orientada a su cumplimiento.

- Guía Metodológicas

Consiste en la elaboración de guías metodológicas que orienten y faciliten una buena gestión en distintas áreas, dirigidas en especial a los servicios públicos.

Hay que considerar el hecho de que las normas y estructura de la Administración Pública no son siempre compatibles con las exigencias de la modernización, como tampoco lo son las que regulan el desempeño funcionario. El desafío, consiste en mantener y estimular las herencias positivas de la Administración Pública Chilena y transformar los aspectos que obstaculizan y entorpecen el desarrollo de su acción.

El programa a seguir más adelante está orientado a la calidad del servicio, en recurso humano y en gestión estratégica.

En recurso humano: se confeccionó un programa para trabajar el tema de gerencia pública y están en discusión fórmulas para reivindicar el Servicio Público

En gestión estratégica: se está implementando un sistema para evaluar la utilidad y coordinación de los instrumentos de gestión vigentes -metas, indicadores- y hacer el seguimiento de los compromisos de modernización firmados por los servicios.

- **Compromiso de modernización**

Durante 1996, 128 servicios presentaron compromisos de modernización a ejecutar durante el año 1997, 92 provienen de la Región Metropolitana y 36 de Regiones. Tales compromisos se traducen en un total de 374 proyectos distribuidos en las áreas temáticas: calidad de servicio, recursos humanos, descentralización, desconcentración, tecnología y rediseño institucional. Los compromisos dan la medida del interés que ha suscitado la modernización de la gestión al interior de los servicios, y dan luces en relación a las áreas consideradas prioritarias por estas reparticiones.

Para lograr lo señalado anteriormente, los Servicios Públicos requieren desarrollar su gestión con las competencias y capacidades necesarias para movilizar sus recursos de manera más eficiente, en pos de resultados concretos en beneficio de la satisfacción de los usuarios. Para ello se emitió una guía para la construcción de Indicadores de Desempeño₍₄₎

Para lograr mejores resultados se necesita desarrolla al interior de ellos, liderazgos que impulsen las transformaciones, incorporar técnicas modernas de gestión que

faciliten el proceso de toma de decisiones , establecer metas medibles de desempeño dentro de un marco de participación y comprometer a los distintos estamentos.

La existencia de indicadores, metas y evaluación de desempeño, ayudan o permiten vincular las tareas que ejecutan los funcionarios, con el logro de resultados tangibles en beneficio de la comunidad.

Mirado desde el punto de vista presupuestario, ofrece la posibilidad de un mayor grado de compromiso, con resultados durante la discusión y ejecución presupuestaria, que expresen logros esperados en términos de la cantidad y calidad de los servicios entregados y de la efectividad y eficiencia con que son provistos a los clientes.

Tal como se señala en las páginas precedentes, en 1994 se introdujeron por primera vez indicadores de desempeño, referidos al presupuesto de 1995, en 26 Servicios Públicos. Sobre la base de esta experiencia se proyecta profundizar, ampliar y desarrollar el sistema de indicadores durante el proceso conducente a la Ley de Presupuesto para 1996,

La gestión de los Servicios Públicos está compuesta por la oferta de una variada gama de bienes y servicios, entregados en forma gratuita o subsidiada a la población, la gestión se evaluaba básicamente a través del consumo de recursos ,nivel de gastos, dotación de personal, déficit, etc., en lugar de medir los beneficios que los Servicios proveen a la comunidad.

En este contexto, se implementa un sistema de indicadores de gestión, que entrega una medición y evaluación permanente de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios prestados a la comunidad y que a la vez es una herramienta para mejorar la gestión de los Servicios.

La importancia de la medición de la gestión es que enfatiza las acciones orientadas al cumplimiento de objetivos y metas acordes con la misión o razón básica de ser del Servicio.

Los Servicios Públicos, deben cumplir sus objetivos al mínimo costo y definir criterios de eficiencia en la medición de sus resultados.

Los indicadores y metas de desempeño individualizados durante el proceso presupuestario deben considerarse para todos los efectos prácticos como parte integrante del presupuesto e información oficial del Gobierno, para ello, se acompaña un anexo de “Información Complementaria sobre Gestión, a la Ley de Presupuestos a cada año. En estos Anexos se presentan la misión, objetivos e indicadores de gestión comprometidos para el año correspondiente.

En las cartillas para construir Indicadores de Gestión se señalan algunas definiciones básicas que deben considerar las Instituciones Públicas al momento de formular los I.G. Entre los principales aspectos de esta cartilla se destacan conceptos como los siguientes:

Un I.G. es un instrumento de medición de variables asociadas a las metas, están relacionadas al modo en que los productos o servicios son generados y su resultado constituye un valor de comparación referida a la meta asociada.

Las instituciones públicas que están trabajando en el tema de los indicadores de gestión, les fue necesario introducir antes una metodología de trabajo útil, que permita determinar la dirección exacta y su esencia para lo cual fue creada, en un ambiente participativo de todos los niveles que la componen.

Misión: Es la razón de ser de la Institución.

Objetivos: Es una declaración formal de los que el conjunto de actores desearía para el futuro de la gestión institucional.

Metas de Producción: Son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área, en términos de productos puestos a disposición del cliente.

Metas de Gestión: Hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención del producto. La calidad puede ser interna (eficacia, eficiencia) o externa (calidad del servicio).

Las dimensiones de la gestión de una institución que son factibles y relevantes de medir son:

- **Economía:** Capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Ejemplo de indicadores: capacidad de autofinanciamiento, ejecución de presupuesto, recuperación de préstamos.
- **Eficiencia:** Es la relación de la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese producto. Ejemplo de indicadores: Productividad física versus N° de Beneficios, Volúmenes de bienes o servicios o servicios versus recursos involucrados en los gastos administrativos.
- **Eficacia:** Referido al grado de cumplimiento de los objetivos planteados sin considerar los recursos.

- **Calidad de Servicio:** Capacidad de la institución para responder rápida y directamente a las necesidades de los usuarios. Ejemplo de indicadores: Oportunidad, accesibilidad, precisión, continuidad en la entrega del servicio.

El proceso por el cual se obtienen los indicadores de gestión, determinan su legitimidad y aplicabilidad (validez, confiabilidad y mínimo costo). Deben ser abordados con criterios técnicos y un ambiente amplio de participación.

Los requisitos básicos son:

- **Pertinencia:** Deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución para reflejar integralmente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Las actividades o prestaciones que se escojan deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuario que va dirigido.
- Deben ser independientes y responder a acciones desarrolladas por la institución y no por decisiones externas.
- Deben tomar en cuenta situaciones extremas, de manera de sugerir indicadores más específicos.
- La información que se necesite para la elaboración de indicadores, debe ser recolectada a costo razonable y garantía de confiabilidad.

- Deben ser públicos, es decir, conocidos y accesibles a todos los niveles y estamentos de la Institución, también al público usuario y resto de la administración pública.
- Número y calidad de indicadores, tienen un requerimiento de simplicidad y comprensividad.
- Deben cubrir aspectos más significativos de la gestión, privilegiando objetivos de la organización.

Es decir, dar cuenta de la Actividad – Productividad – Calidad de Servicio.

NOTAS BIBLIOGRÁFICAS DE CAPÍTULO II

1. Mensaje Presidencial año 1990 - 1991, del 21 de Mayo de 1991.
2. Mensaje Presidencial año 1993 - 1994, del 21 de Mayo de 1994
pag. VII y siguientes.
pag. XLIII
3. Programa de Modernización de la Gestión Pública, Edición junio de 1997.
4. Guía para la construcción de "Indicadores de Desempeño" . En los Servicios Públicos. (Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuesto)

CAPITULO III

IDENTIFICACIÓN DE LOS I.G. COMPROMETIDOS PARA LOS AÑOS 1995 - 1996 Y 1997

1.- INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se identifican las 26 Instituciones Públicas y sus compromisos, que enmarcadas dentro del proceso de Modernización del Estado, iniciaron la aplicación de los I.G.

Con el objeto de lograr una mejor comprensión de los I.G., que se han aplicado en los años 1995, 1996 y 1997 en las 26 Instituciones que forman parte del presente estudio, a continuación se señala brevemente el contenido de materias del presente capítulo:

- En primer término se identifican las Instituciones.
- En segundo lugar, se efectúa una relación estadística, con la cantidad de I.G. por Institución. En este aspecto es interesante destacar que el promedio de I.G. por Institución en el año 1995 fue de 4,27, en 1996 fue de 4,38 y en 1997 de 4,81, es decir, se ha mantenido una constante, aunque con un leve crecimiento. Se adjunta además un gráfico en el que se visualiza su composición.
- En tercer lugar, los I.G. son agrupados en cuatro líneas de acción o de interés que se tuvieron en consideración para su construcción, esto es I.G. orientados a la Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad. Al respecto cabe consignar que esta clasificación u ordenamiento es efectuado por el equipo de análisis tomando como referencia los conceptos señalados en las cartillas de indicadores de gestión elaborados por el Gobierno.

En esta clasificación es importante destacar que los I.G., en un alto porcentaje, se han concentrado en la Eficacia, lo cual es plenamente concordante con lo estipulado por las autoridades superiores de Gobierno, y en especial el Presidente Eduardo Frei, en cuanto a orientarse a los resultados. A continuación se sitúan los I.G. orientados a la Calidad, lo cual es relevante, en particular tratándose de Instituciones Públicas, en donde lo más importante es el usuario o cliente (ver gráfico).

El total de compromisos o I.G., es de 111 en 1995, 114 en 1996 y 125 en 1997.

2.- NÓMINA DE INSTITUCIONES PÚBLICAS EN LAS QUE SE APLICAN LOS I.G. EN LOS AÑOS 1995, 1996 Y 1997

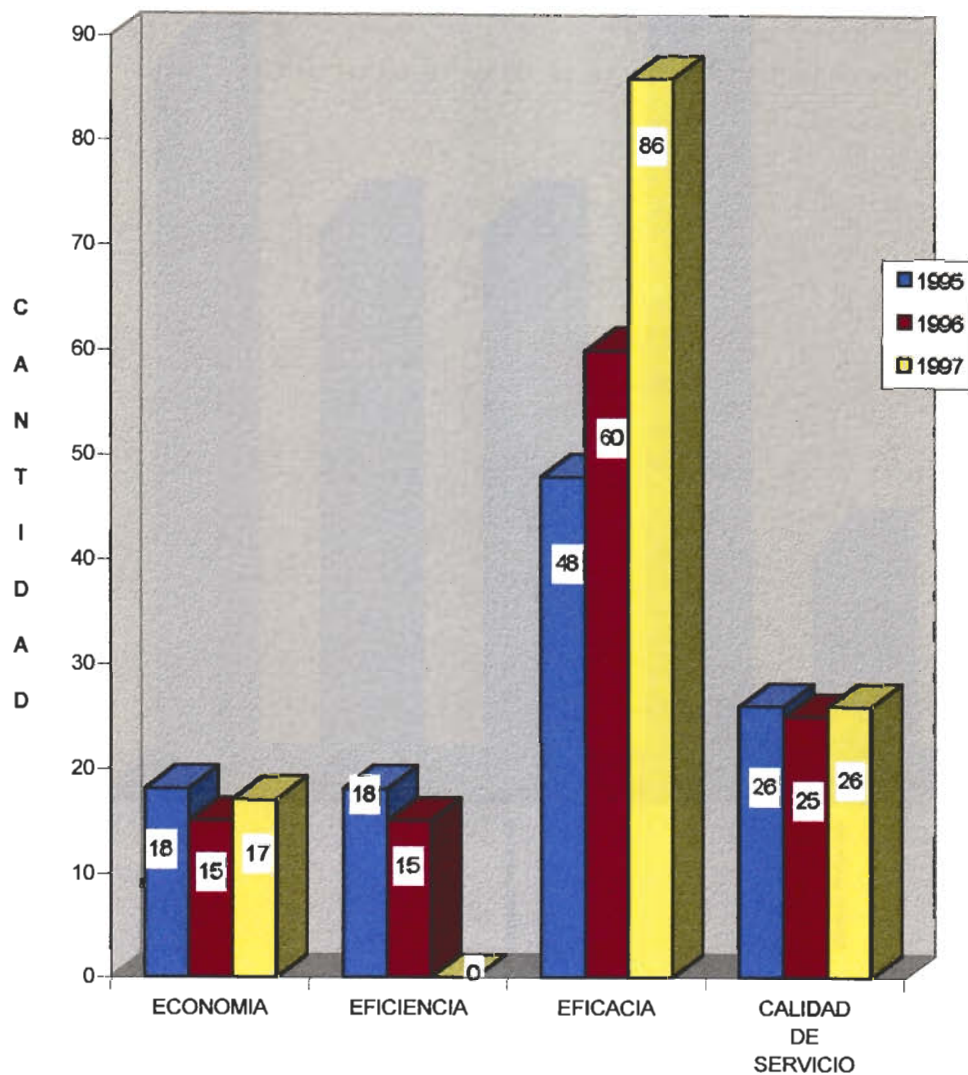
Nº	NOMBRE DE INSTITUCIÓN
1	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
2	Subsecretaría de Economía (Depto. Propiedad Industrial)
3	Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)
4	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)
5	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)
6	Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.)
7	Servicio de Tesorerías
8	Registro Civil e Identificación
9	Gendarmería de Chile
10	Servicio Nacional de Menores (SENAME)
11	Dirección General de Aguas
12	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)
13	Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)
14	Corporación Nacional Forestal (CONAF)
15	Subsecretaría de Bienes Nacionales
16	Dirección del Trabajo
17	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
18	Instituto de Normalización Previsional (I.N.P.)
19	Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA)
20	Dirección de Previsión de Carabineros (DIPRECA)
21	Servicio de la Vivienda y Urbanismo (SERVIU)
22	Parque Metropolitano
23	Secretaría y Administración General de Transportes
24	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)
25	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)
26	Comisión Nacional de Riego

3.- CANTIDAD DE INDICADORES POR INSTITUCIÓN

Nº	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	1995	1996	1997	PROMEDIO
1	Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	2	2	2	2
2	Subsecretaría de Economía (Depto. Propiedad Industrial)	5	9	5	6,3
3	Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)	4	9	4	5,6
4	Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	13	5	5	7,6
5	Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	4	5	4	4,3
6	Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.)	1	3	3	2,3
7	Servicio de Tesorerías	2	4	3	3
8	Registro Civil e Identificación	3	3	3	3
9	Gendarmería de Chile	2	5	6	4,3
10	Servicio Nacional de Menores (SENAME)	3	2	2	2,3
11	Dirección General de Aguas	1	1	1	1
12	Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	7	5	7	6,3
13	Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	9	6	9	8
14	Corporación Nacional Forestal (CONAF)	10	5	9	8
15	Subsecretaría de Bienes Nacionales	4	5	4	4,3
16	Dirección del Trabajo	2	5	7	4,6
17	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	3	4	5	4
18	Instituto de Normalización Previsional (I.N.P.)	3	5	5	4,3
19	Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA)	1	2	3	2
20	Dirección de Previsión de Carabineros (DIPRECA)	1	1	0	0,6
21	Servicio de la Vivienda y Urbanismo (SERVIU)	2	3	5	3,3
22	Parque Metropolitano	1	3	6	3,3
23	Secretaría y Administración General de Transportes	10	6	10	8,6
24	Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	3	4	4	3,6
25	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)	6	3	4	4,3
26	Comisión Nacional de Riego	9	9	9	9
	TOTAL	111	114	125	115,8
	PROMEDIO POR AÑO	4,27	4,38	4,81	4,45

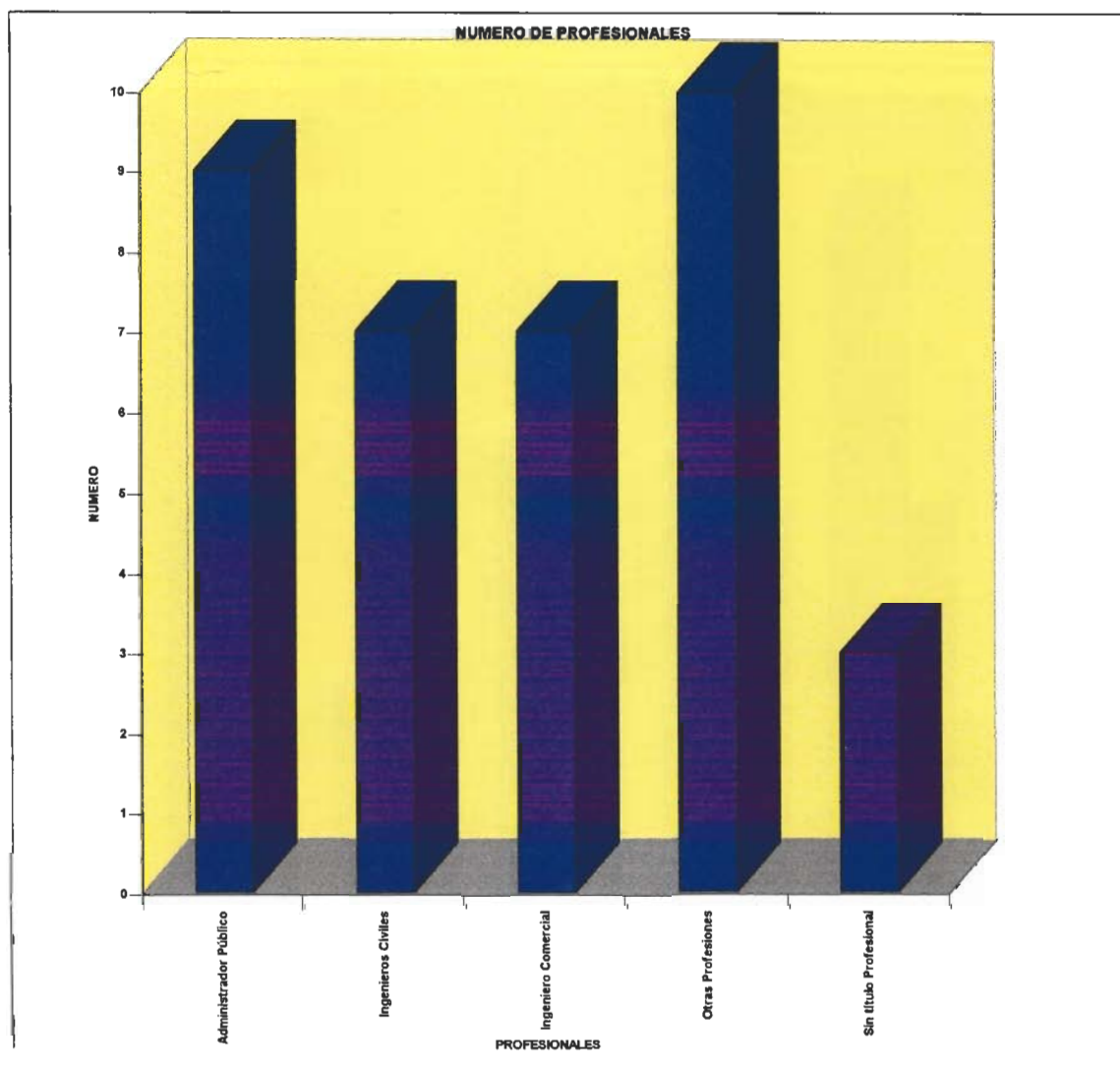
	1995	1996	1997
ECONOMIA	18	15	17
EFICIENCIA	18	15	0
EFICACIA	48	60	86
CALIDAD DE SERVICIO	26	25	26

INDICADORES DE GESTION (Clasificación)



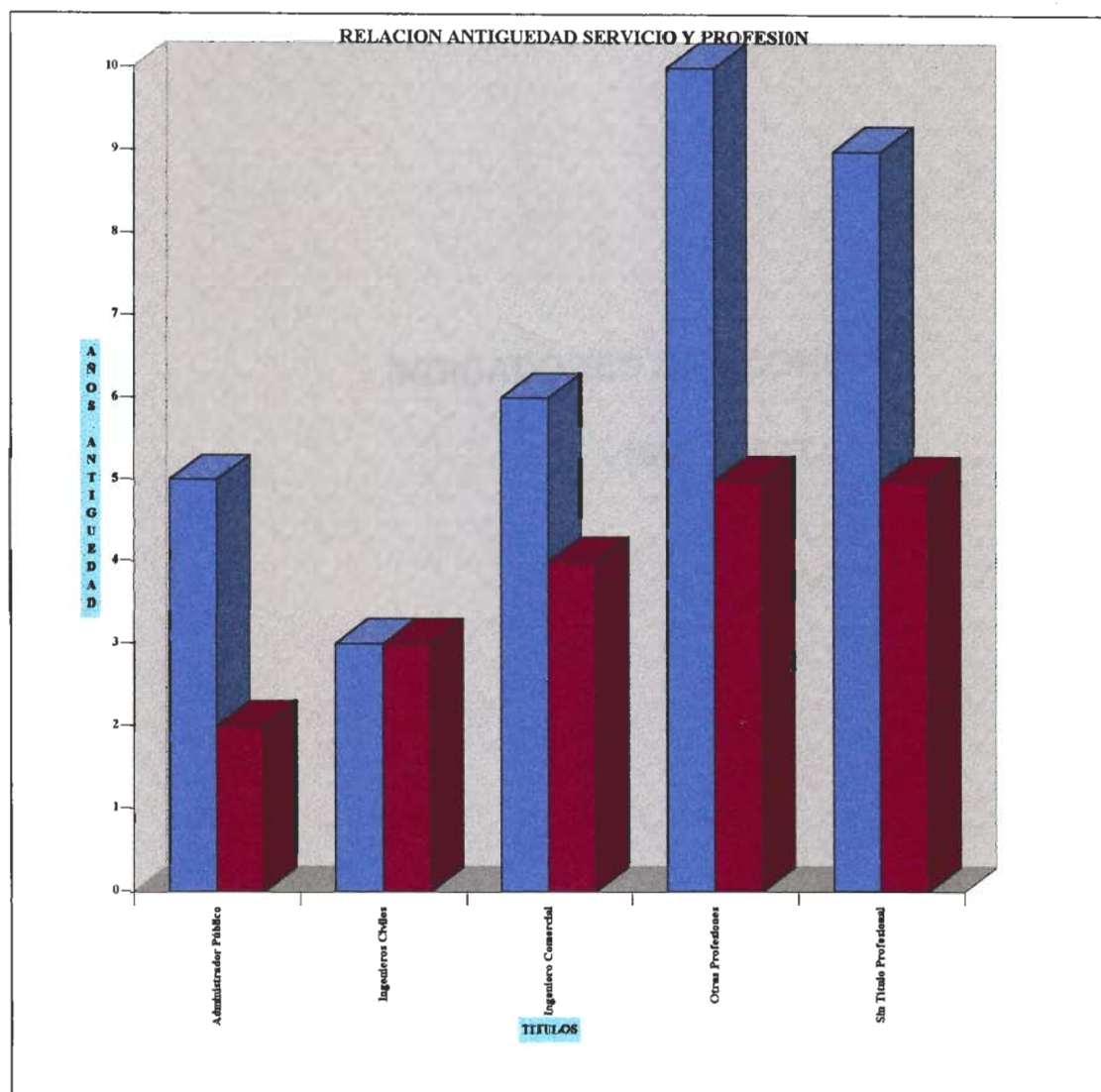
CLASIFICACION DE PROFESIONES QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA

Administrador Público	9
Ingenieros Civiles	7
Ingeniero Comercial	7
Otras Profesiones	10
Sin título Profesional	3
	36



ANTIGUEDAD PROMEDIO DE LOS PROFESIONALES ENCUESTADOS

TITULO	ANTIGUEDAD PROMEDIO	ANTIGUEDAD CARGO
Administrador Público	5	2
Ingenieros Civiles	3	3
Ingeniero Comercial	6	4
Otras Profesiones	10	5
Sin Título Profesional	9	5



INDICADORES DE ECONOMÍA

1995 - 1996 - 1997

ECONOMÍA			
SERVICIO	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales			
Subsecretaría de Economía (Depto. Propiedad Industrial)			
Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)			
Corporación (CORFO)	1. Monto/ N° operaciones programa exportaciones. 2. Monto/ N° operaciones prog. Financiamiento a la PYMES. 3. Monto/ N° operac. Total de colocaciones.	1. Monto intermedio en millones de U.S\$. 2. Millones de \$ administrados por privados 3. Gastos en personal y administración monto en programas - Fondos Regionales	1. Monto intermedio en millones de U.S\$. 2. Empresas participantes en Profos 3. Gasto personal y administración central/ gasto en programas Fondos para estudios regionales
Comisión Nacional de Riego	4. Bonificaciones (UF miles) 5. Costo obras (UF miles)	4. Bonificaciones comprometidas (UF miles) 5. Costo obras comprometidas en el año (UF miles)	4. Bonificaciones comprometidas (miles de UF) 5. Costo de las obras con bonificación comprometida en el año (miles UF)
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	6. Gasto de Adm. Gto Programas Operac. SUAF1 y SUAF2 hrs. Consultoría. 8. Horas consultoría SUAF1 SUAF2	6. Relación gastos de administración/ gastos programa.	6. Monto subsidio (Corfo-Fosis) /financiamiento de clientes (empresario, municipios, otros. 7. Gasto administración / gasto en programas. 8. Monto subsidios (Corfo-Fosis) financiamiento de empresarios
Servicio de Impuestos Internos		7. Nivel de recaudación tributaria anual asociada a la acción del SII y su variación respecto del año anterior.	9. Nivel de recaudación asociada a la acción del SII (M\$ reales).
Servicio de Tesorerías	9. Recaudación mill. de \$ N° diligencias 10. Rentabilidad promedio en \$	8. Monto recaudado por cobranza (M\$)	10. Monto recaudado por cobranza (M\$)
Servicio Registro Civil e			

Identificación					
Gendarmería de Chile					
Servicio Nacional de Menores (SENAME)					
Dirección General de Aguas					
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	11. % recuperaciones sobre coloc. Año anterior. 12. Tasa de morosidad anual de la cartera al 31 de diciembre.	9. % recuperación de corto plazo. 10. % de recuperación sobre vencimiento.		11. Recuperación de vencimientos colocaciones de cp 12. % de recuperación de vencimiento totales	
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)					
Coporación Nacional Forestal (CONAF)	13. Ingresos miles \$ visitantes parques				
Subsecretaría de Bienes Nacionales	14. Mayor precio de venta por Has rurales. 15. Mayor precio de venta por mts urbano.				
Dirección del Trabajo					
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)					
Instituto de Normalización Previsional (INP)		11. Recuperación de cotizaciones previsionales en cobranza prejudicial (Nº de UF). 12. Recuperación de cotizaciones previsionales en cobranza judicial (Nº de UF)	13. Recuperación de cotizaciones previsionales cobranza prejudicial (UF) (meta 2º semestre es acumulada). 14. Recuperación de cotizaciones previsionales cobranza judicial (UF) (meta 2º semestre es acumulada)		
Caja de Previsión de la Defensa Nacional (CAPREDENA)					
Dirección de Previsión de Carabineros (DIPRECA)					
Servicio de la Vivienda y Urbanismo (SERVU)	16. Ing. Cartera hipot. y cuota ctido. 17. Invers. Viviendas básicas y programas item 31.92)	13. Ingresos cartera hipotecaria y cuota contado vivienda inversión item 31.92 y 31.93		15. Ingresos hipotecarios del año recaudados/ ingresos hipotecarios del año devenugado.	
Parque Metropolitano	18. Ing. Operac. Gros. Operación.	14. Ingresos operación/ Gros	De	16. Ingresos deoperación Gros	De

		operación.	operación.
Secretaría y Administración General de Transportes			
Fondo (FOSIS)		15. Recursos del sistema financiero por unidad de subsidios créditos microempresarios.	17. Recursos del sist. financiero por cada ingreso otorgado como subsidio crédito microempresario.
Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)			

INDICADORES DE EFICIENCIA

1995 - 1996 - 1997

EFICIENCIA			
SERVICIO	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997
Dirección Gral. de Relaciones Económicas Internacionales	1. Participación del sector privado en el financiamiento total de prog. promoción exportaciones.	1. Participación del sector privado en el financiamiento de los proyectos de promoción de exportaciones	
Subsecretaría de Economía			
Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)		2. Acciones de atención de público.	
Corporación (CORFO)	2. FAT Corfo Monto / N° Operac. 3. Proy. de fomento: Monto/N° Operac. 4. Fondo Asist. Técnica Sercotec: Monto/ N° Operaciones. 5. PROFOS Sercotec: Monto/ N° Operaciones. 6. FAT Reinserción: Monto/ N° Operaciones. 7. FAT Reversión: Monto/ N° Operaciones. 8. Total colocaciones: Monto: N° Operaciones		
Comisión Nacional de Riego		3. Eficiencia de resolución (meses)	
Servicio Cooperación Técnica (SERCOTEC)		4. Relación: personal de regiones/ personal nivel central 5. Relación: personal de soporte/ personal de campo. 6. Relación: N° de empresas atendidas/ personal Sercotec.	
Servicio de Impuestos Internos S.I.I.			
Servicio Tesorerías			
Servicio Registro Civil e Identificación			
Gendarmería de Chile		7. Capacitación licitada intramuro N° reos/ N° hrs 8. Capacitación condenados con medidas alternativas (N° reos) 9. Atención de condenados con beneficios en el medio libre - Capacitación laboral	

		- Talleres y formación de habilidades. - Prestaciones asistenciales. 10. Penales con vigilancia activa: - N° de establecimientos - N° de reos 11. Capacitación productiva agrícola. - N° colonias penales - N° de reos 12. Productividad de plazas de Adm. n. directa.	
Servicio Nacional de Menores (SENAME)	9. Aumento de la productividad de las plazas de las COD de Adm. Directa (plazas / Egresos).		
Dirección General de Aguas			
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)			
Servicio Agrícola y Ganadero	10. N° cajas certificadas / total cajas prod. hortofrutícolas exportadas. 11. N° inspecciones de trampas / N° inspecc. según normativa técnica. 12. % de vacunación / total universo		
Corporación Nacional Forestal (CONAF)	13. Control y fiscal N° denuncias de cortes ilegales. 14. % disminución polilla del brote sobre un universo de 700 mil has	13. Superficie promedio afectada por la incendio forestal - has. 14. % superficie controlada por una polilla del brote	
Subsecretaría de Bienes Nacionales			
Dirección del Trabajo			
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)		15. Tiempo promedio de autorización de cursos nuevos a organismos capacitadores.	
Instituto de Normalización Previsional			
Caja Prevision de la Defensa Nacional			
Dirección de Prevision de Carabineros			
Servicio de la Vivienda y Urbanismo			
Parque Metropolitano			
Secretaría v. Administración	15. Casos resueltos / denuncias recibidas		

General de Transporte	16. Control buses urbano / parque buses urbanos. 17. Control buses interurb / parque interurbano. 18. Control taxis / parque taxis		
Fosis			
Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)			

INDICADORES DE EFICACIA

1995 - 1996 - 1997

SERVICIO	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales	1. Empr. export. que participan en programas de promoción de exportación de Prochile	1. Empresas exportadoras que participan en programas de exportaciones Prochile.	1. Participación del sector privado en el financiamiento de los proyectos de promoción de exportadores (meta anual). 2. Empresas exportadoras que participan en programas de exportaciones Prochile (meta se reduce en el 97 por la capacidad efectiva de cumplirla).
Subsecretaría de Economía (Depto. Propiedad Industrial)	2. N° Solicitudes marcas 3. N° Solicitudes de renovaciones. 4. N° Solicitudes despachadas. 5. N° Solicitudes de patentes. 6. N° Solicitudes despachadas	2. Solicitudes despachadas/ solicitudes recibidas (marcas). 3. N° solicitudes atrasadas. 4. Tiempo de tramitación (días marcas). 5. Solicitudes despachadas/ solicitudes recibidas (patentes). 6. Tiempo tramitación (días). Otros: 7. N° reclamos patentes y marcas (% variación semestre anterior) 8. Búsqueda tecnológica. 9. Personas atendidas Tec. 10. Emisión de títulos.	3. Solicitudes despachadas/ solicitudes recibidas (marcas). 4. N° Solicitudes atrasadas. 5. Tiempo de tramitación (días marcas). 6. Solicitudes despachadas/ solicitudes recibidas (patentes). 7. Tiempo tramitación de títulos (días).
Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)	7. N° consultas atendidas y solucionadas. 8. N° consultas recibidas 9. N° reclamos solucionados 10. N° reclamos recibidos	11. Consultas y quejas atendidas y solucionadas. 12. Cobertura por talleres de sensibilización en consumo. 13. Cobertura en programas educativos.	8. Cobertura por talleres de sensibilización en consumo (N° personas) (A/segundo semestre acumulado). 9. Consultas atendidas (A/segundo semestre acumulado).
CORFO	11. Cupones de bonificación de primas de seguro de créditos (CUBOS): Monto/ N° Operaciones. 12. Cubos Carbón: Monto/ N° Operaciones. 13. Total colocaciones: Monto/ N°	14. Beneficios SUAF y CUBOS. 15. Empresas participantes en Profos.	10. N° de empleos generales en zonas de reconversión. 11. Beneficiarios por acciones de fomento

	Operaciones.		
Comisión Nacional de Riego	14. N° concursos llamados 15. N° concursos resueltos 16. N° proyectos presentados 17. Familias campesinas beneficiadas. 18. Superficie has. equivalentes 19. N° proyectos seleccionados 20. Superficies cubiertas por los proyectos que obtuvieron bonificación	16. N° concursos llamados. 17. N° concursos resueltos 18. N° Proyectos presentados 19. Familias campesinas beneficiadas 20. Superficie Has equivalentes 21. N° proyectos seleccionados 22. Superficies cubiertas por los proyectos obtuvieron bonificación	12. N° concursos llamados a/ 13. N° concursos resueltos a/ 14. N° proyectos presentados 15. N° proyectos seleccionados 16. Familias campesinas beneficiadas con los proyectos que obtuvieron Bonificación a/ 17. Superficie cubierta por los proyectos que obtuvieron bonificación a/ 18. Tiempo de tramitación de resoluciones (meses). 19. N° empresas atendidas.
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)		23. N° empresas atendidas	
Servicio de Impuestos Internos			
Servicio de Tesorerías		24. Recaudación promedio por diligencia realizada \$. 25. N° de diligencias realizadas.	20. N° de diligencias realizadas.
Servicio Registro Civil e Identificación		26. Atención N° de personas lugares apartados (B): - Con oficina móvil - Con traslado de funcionarios	21. N° de oficinas con entrega inmediata de certificados vitales (A/2° semestre acumulado).
Gendarmería de Chile	21. Aumento cobertura en capacitación a reos con penas alternativas a la reclusión manteniendo los recursos otorgados en 1994.		22. Establecimiento con nuevo modelo de administración penitenciario. 23. Internos en actividad/ total de internos en sistema nuevo. 24. Internos capacitados en CET 25. Salida a hospitales externos 26. Salida a servicio de urgencia. 27. Hospitalización externa.
Servicio Nacional de Menores (SENAME)	22. Aumento del % de egresos exitosos sobre base de 43.000 plazas. 23. Aumento productividad de las plazas de los COD de	27 Egresos exitosos (%)	28. Egresos exitosos 29. Productividad de las plazas N° de niños y jóvenes diagnosticados que ocupan una plaza de COD de administración directa en un año.

	administración directa (plazas/egresos).		28 N° de expedientes resueltos porcentaje de descumplimiento	30. N° de expedientes resueltos.
Dirección General de Aguas	24. N° expedientes resueltos		29 Cobertura asistencia técnica N° familias 30 Agronegocios proyectos en operación N° beneficiarios	31. Usuarios atendidos por el Servicio de Desarrollo Tecnológico. 32 Proyectos de agronegocios en operación 33 Beneficiarios agronegocios 34 % de usuarios cofinanciando el Servicio de Desarrollo Tecnológico 35 Consultores calificados por los usuarios con nota de desempeño mayor a 5.0
INDAP	25 N° familias asistencia técnica 26 N° estudios proyectos comerciales y agroindustriales. 27 N° benef. Proyectos comerciales y agroindustriales. 28 Superficie bonificada en obras terminadas Has. 29 N° beneficios obras terminadas		31 % terneras vacunadas (brucelosis bovina) 32 N° terneras vacunadas 33 % masa bovina bajo programa sanidad animal (tuberculosis, brucelosis, leucosis) 34 N° visitas de fiscalización programa tipificación de carnes 35 % de cajas exportadas rechazadas en el exterior.	36 % terneras vacunadas 37 %masa bovina bajo programa sanidad animal 38 N° visitas de fiscalización programa tipificación de carnes 39 % cajas productos hortofrutícola rechazadas en el exterior 40 N° de pasajeros inspeccionados en barrera 41 N° de inspecciones anuales realización a fuentes emisoras. 42 Has de praderas beneficiadas con programas en el período. 43 Superficie de semilla certificada
SAG	30 N° de trampas instaladas mosca fruta. 31 N° terneras vacunadas 32 N° predios incorporados al proyecto Certificación predios libres 33 N° predios libres 34 N° visitas fiscalización proyectos Clasificación y tipificación de carnes ganado.		36 % ambientes representados en el SNAPE 37 Tiempo promedio trámite solicitudes bonificación forestal/N° días	44 Transferencias de propiedades ex Cora SAG a terceros/total transferencias pendientes SAG a terceros/total.
CONAF	35 N° de trámites solicitudes D.L.701 36 Forestación campesinas (fam Has) 37 Manejo bosques nativo (fam.		45 % ambientes representados en el SNAPE 46 %superficie controlada programa polilla de brote	

	Has. 38 Has bosques nativo 39 Has formación vegetales 40 Creación nuevas áreas en el SNAPE 41 N° personas atención y control de visitantes.	38 disminución tiempo promedio tramitación solicitudes planes de manejo/N° días.	47 Superficie promedio afectada por cada incendio forestal (has) 48 Fomento forestal pequeños propietarios N° familias beneficiadas. 49 Fomento forestal pequeños propietarios superficie forestadas (has.) 50 Manejo sustentable del bloque nativo superficie bajo manejo 51 Manejo sustentable del bloque nativo N° familias beneficiadas.
SUBSECRETARIA DE BIENES NACIONALES	42 N° títulos inscritos	39 N° saneamiento de títulos licitados 40 N° de títulos licitados acumulados 41 N° familias incorporadas a la propiedad 42 N° expedientes rechazados	52 N° de títulos inscritos acumulados programa Banco Mundial
DIRECCION DEL TRABAJO		43 % de recurrencia de infracciones a la legislación laboral por el empleado fiscalizado.	53 Fiscalizaciones programas/fiscalizaciones total anual 54 Fiscalizaciones efectuadas total
SENCE		44 % de deserción: Capacitación laboral	55 Tiempo promedio de autorización de cursos nuevos a organismos capacitadores (días) 56 Tiempo promedio global entre adjudicación de un curso e inicio de actividades de capacitación (días) 57 % deserción en programas de becas SENCE 58 N° de trabajadores capacitados / fuerza de trabajo.
SERVIU		45 Viviendas entregadas por programa Viviendas SERVIU (básicas y progresivas. N° de soluciones	59 N° de deudores en mora/N° total de deudores. 60 Viviendas entregadas y subsidios pagados.

			Mtrs. Promedio vivienda básica Mts promedio vivienda progresiva 46 Subsidios (básicos gestión privada y soluciones progresivas). Nº de soluciones Kms. Pavimentos participativos	61 Programas SERVIU N° de soluciones 62 Mts promedio vivienda básica 63 Mts. Promedio viviendas progresivas 64 Programas subsidios básicos gestión privada y soluciones progresivas N° de certificados 65 Km. De pavimento participativos entregados 66 Reclamos de calidad de construcción formalizados/n° de viviendas Serviu Asignadas.
PARQUE METROPOLITANO			47 Habitación de nuevas áreas 48 Reproducción de especies en extinción	67 Habitación de nuevas áreas (mts) 68 Reproducción de especies en extinción con crías nacidas y mantenidas vivas 69 Reforestación (Has). 70 Superficie dañada/N° incendios
SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE	43 N° controles vehículos anuales 44 N° controles plantas revisión técnicas		49 Caso resuelto/denuncias recibidas 50 N° de controles vehiculares 51 N° de controles de plantas de revisión técnica 52 Controles anuales buses urbanos /parque 53 Controles anuales buses Inter-Urbano/ Parque 54 Controles anuales de taxis urbanos/ parque	71 Caso resuelto/denuncias recibidas 72 N° de controles vehiculares 73 Control emisión vehículos 74 Controle plantas de revisión técnica 75 Controles a buses urbanos /parque 76 Controles a buses Inter-Urbano/ Parque 77 Controles anuales de taxis urbanos/ parque 78 Casos resueltos denuncias verificables /denuncias verificables 79 N° de controles SNAP en vehículo de transporte de pasajeros.
FOSIS	45 N° microempresarios capacitados		55 N° de microempresarios capacitados 56 N° de asesorías en gestión y asistencia	80 N° de microempresarios capacitados 81 N° de asesorías en gestión y asistencia

EFICACIA

		técnica a microempresarios 57 N° de bonificaciones para acceso bancario.	técnica a microempresarios 82 N° de bonificaciones para acceso bancario.
SERNAM	46 N° Municipios que ejecutan Programa Jefas de Hogar	58 Cobertura: N° de Municipios que ejecutan el programa N° de mujeres beneficiadas 59 Capacitación: N° de cursos realizados N° de mujeres capacitadas	83 N° de Municipios que ejecutan el Programa nacional de mujeres jefas de hogar 84 N° de mujeres jefas de hogar participantes 85 N° de mujeres capacitadas 86 N° de cursos de capacitación realizados.
	47 N° benef. Directas (J. Hogar) 48 N° beneficiarios indirectos (hijos eetcetera)		

INDICADORES DE CALIDAD

1995 - 1996 - 1997

CALIDAD			
SERVICIO	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales			
Subsecretaría de Economía (Depto. Propiedad Industrial)			
Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)		1. Reclamos recibidos 2. Reclamos solucionados 3. % de casos solucionados 4. Velocidad de tramitación de quejas y reclamos en la región metropolitana 5. Velocidad de tramitación de quejas y reclamos restantes regiones	1. Tiempo promedio de trámite quejas y reclamos (días) R. Metropolitana restantes regiones. 2. Tiempo de procesamiento y disposición a público de los estudios de precios (semanas)
Corporación (CORFO)			
Comisión Nacional de Riego			
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	1. Clientes PYME atendidos		
Servicio de Impuestos Internos	2. Tiempo total de demora desde la presentación del reclamo hasta el fallo definitivo N° días.	6. Calidad de la atención y su mejoramiento respecto del año anterior. 7. Tiempo total de demora desde la presentación del reclamo por el contribuyente hasta el fallo definitivo (N° días)	3. Calidad de la atención y su mejoramiento respecto del año anterior.
Servicio de Tesorerías		8. Presentaciones presentadas y resueltas en un mes.	4. Presentaciones presentadas y resueltas en 30 días.
Servicio Registro Civil e Identificación	3. Reduc. del plazo para obtener certif. de inscripc. De vehículos motorizados desde que el usuario realiza la solíc. Hasta que la recibe domicilio.	9. Tiempo entrega Certif. (A) 10. Tiempo entrega Certif. de vehículos (N° de días)	5. Tiempo entrega cedulas (días) 6. Tiempo entrega certificados de vehículos (N° días)

	4. Atender a personas que vivan en local de difícil acceso, con Of. Móvil. 5. Reduc. del plazo de entrega de Certif. y doctos. De datos vitales inscritos de 1982 y Certif. vehic motor, insc en cualquier periodo, en las 87 of. Que contarán con terminal de computación.		
Gendarmería de Chile	6. Aumentar hrs. de capac. Para atender a reclusos intramuros, concentrando el 60% de los benef. En condenados con penas menores a 3 años		
Servicio Nacional de Menores (SENAMIE)			
Dirección General de Aguas			
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)		11. Promedio días de tramitación de créditos : créditos pre-aprobados y créditos normales	
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)		12. Tiempo de tramitación de solicitudes de derechos de aprovechamiento de aguas (días).	
Corporación Nacional Forestal (CONAF)			7. Tiempo de respuesta a solicitudes de planes de manejo (días). 8. Tiempo de respuesta solicitudes de bonificación forestal (días)
Subsecretaría de Bienes Nacionales	7. Menor tiempo promedio de tramitación.	13. Tiempo promedio saneamiento de títulos rurales	9. Tiempo promedio y máximo de saneamiento de título (meses) 10. N° de familias incorporadas a la propiedad 11. N° expedientes rezagados tramitados
Dirección del Trabajo	8. Tiempo prom. de espera entre recepción denuncia y visita del fiscalizador. 9. Tiempo prom. de espera entre	14. Tiempo promedio de espera entre la recepción de denuncia y visita del fiscalizador 15. Tiempo promedio de espera entre	12. N° de denuncias atendidas 13. Tiempo promedio de espera entre denuncia y visita del fiscalizador (días). 14. N° de reclamos atendidos anualmente.

	recepción del reclamo y llamado a 1er. Comparendo.	recepción del reclamo y llamado al primer comparendo 16. N° reclamos atendidos 17. N° de fiscalización realizadas anualmente.	15. Tiempo promedio de espera entre recepción del reclamo y realizados del primer comparendo (días). 16. % recurrencia de infracciones a la legislación laboral por empleados fiscalizados.
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	10. Tiempo prom. de autorización cursos nuevos a organismo capacitadores. 11. Tiempo prom. de trámite ante. Para la autorización de un org. Capacitador. 12. Tiempo prom. entre adjudicación de un curso e inicio de act. De capac.	18. Tiempo promedio de trámite de ante. para la autorización de un organismo capacitador. 19. Tiempo promedio entre adjudicación de un curso e inicio de actividades de capacitación.	17. Tiempo promedio de acreditación de un organismo capacitador (días).
Instituto de Normalización Previsional (INP)	13. Tiempo respuesta de tramitación de pension area activos S.S. 14. Tiempo respuesta de tramitación de pensiones area activos EMPART. 15. Tiempo respuesta de tramitación de pension area activos Publicos.	20. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos de S.S. 21. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos Empart. 22. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos de Publico	18. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos del S.S. 19. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos de Empart. 20. Tiempo promedio de trámite para el otorgamiento de un beneficio a activos Públicos
Caja de Prevision de la Defensa Nacional (CAPREDENA)	16. Tiempo tramitación para otorgamiento 1er. Pago pens. retiro.	23. Tiempo promedio de tramitación de pensiones y montepio. 24. Tiempo promedio de tramitación de atenciones medicas.	21. N° días promedio de primer pago de pensiones de retiro. 22. Tiempo promedio de primer pago de montepios. 23. Tiempo promedio para acceder a consulta medica en centro de salud
Dirección de Prevision de Carabineros (DIPRECA)	17. Tiempo tramitación para otorg. 1er. Pago pens. retiro	25. Tiempo de tramitación 1er pago de pension.	
Servicio de la Vivienda y Urbanismo (SERVILU)			
Parque Metropolitano			24. N° de personas atendidas en visitas

Secretaría y Administración General de Transportes	18. Demoras prom./proc. de denuncias.		guiadas.
	19. Prom. Anual de dif. Opacidad obtenidas en el mes y su corresp. Año ant.		
	20. Prom. De dif. De hidrocarburo obt. En el mes y su correspondiente año ant.		
	21. Prom. anual de dif. de monóxido de carbono obt. en el mes y su correspond. año anterior.		
	22. Asesoría en gestión y asistencia técnica.		
Fondo (FOSIS)	23. Subsidios para acceso bancario		25. Demora en respuestas de denuncias verificables (días hábiles).
	24. Cursos capac. laboral a realizar.		
	25. Municipios que inician elección autónoma		
	26. Mujeres Jefas Hogar a capacitar		
Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)			26. % de reducción en tiempo medio de viaje automóbiles privados en redes de semáforos de control dinámico.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE LOS I.G. APLICADOS EN LOS AÑOS 1995-1996-1997

1.- METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

Al iniciar este capítulo resulta de interés aclarar algunos aspectos metodológicos aplicados en el presente estudio.

La encuesta de los Indicadores de Gestión (I.G.) fue confeccionada en función del tema de investigación, con el fin de recabar antecedentes que nos permitiera determinar el grado de conocimiento y evolución de la política de I.G. para la Administración Pública Chilena.

Es así como la elaboración de la encuesta demandó de un estudio previo que nos permitió obtener de ella los elementos necesarios para nuestra investigación.

Esta encuesta fue aplicada a los 26 Servicios que inician el proceso de aplicación de los I.G. en el año 1995. A la presente fecha más de 120 Servicios se han sumado al proceso de modernización de la gestión pública⁽¹⁾.

La encuesta esta compuesta por cinco temas, que se desagregan en diversas preguntas específicas.

Los temas considerados son:

- **Origen y Participación en el Elaboración de los I.G.**
- **Identificación y Compromiso**
- **Control Presupuestario**
- **Evaluación y Resultado de la Gestión**
- **Toma de Decisión y Gestión**

Se observó, en el curso del estudio, que en relación a los I.G. cada Institución, tenía asignado un funcionario, con formación profesional, para que coordinara la

(1) Nota : Por decisión de su Secretario ejecutivo, La Comisión Nacional de Riego, se excuso de ser parte de este Estudio.

aplicación de los I.G. asignados a su respectiva Institución. Este coordinador, podría cumplir al mismo tiempo la tarea de ejecutar uno o más de los I.G. Complementariamente los I.G. quedan bajo la responsabilidad de la “línea” para su ejecución, esto es normalmente Departamentos.

Por tal motivo se estimó conveniente que la encuesta considerara al 100 % de los Coordinadores Institucionales y adicionalmente a Jefes de Depto. que estuviesen preocupados sólo de ejecutar uno o más I.G.

De esta forma el universo considerado en la encuesta de 36 personas de las cuales 25 son Coordinadores y 11 son Jefes de Deptos. de línea, cabe hacer mención que en el caso de los Coordinadores se presenta una mayor afinidad con los Directivos Superiores de la Institución y al mismo tiempo tienen una visión global de la Institución. En el caso de los Jefes de Deptos. de línea estos se acercan más a los trabajadores en general, por lo cual a veces presentan una visión más críticas, de las políticas emanadas de los niveles superiores.

Por otra parte se hace necesario precisar que para efecto de tabulación de las respuestas se consideró el total general de la muestra, (esto es Coordinadores y Ejecutores de los I.G.), en algunos casos se mencionan separadamente ya que consideramos de importancia resaltar aquellas respuestas que, de un modo u otro influyeron en los porcentajes de cada una de ellas.

Es interesante señalar, que el personal encuestado, es de alto nivel profesional, que ocupan cargos ejecutivos en la segunda o tercera línea de mando Institucional, con un promedio aproximado de 7 años en la Institución, los cuales se agrupan especialmente en las siguientes profesiones:

Ingenieros Civiles	22.2%
Administradores Públicos	25.0%
Ingenieros Comerciales	19.4%
Otras Profesiones (Agrónomo, Contador, Sociólogos, etc)	25,0%
Sin título Profesional	5,5%.

Las encuestas se hicieron mediante una entrevista directa, y en casos especiales se solicitó por parte del entrevistado un plazo adicional para su respuesta.

Al dar cuenta de las respuestas dadas cada una se estructuró considerando en primer término, el porcentaje alcanzado por cada alternativa, agregando un gráfico, con el objeto de percibir visualmente los diferentes porcentajes. En segundo lugar se agrega las "observaciones", que contiene un sucinto análisis de lo que representa o podría indicar el resultado obtenido en cada pregunta.

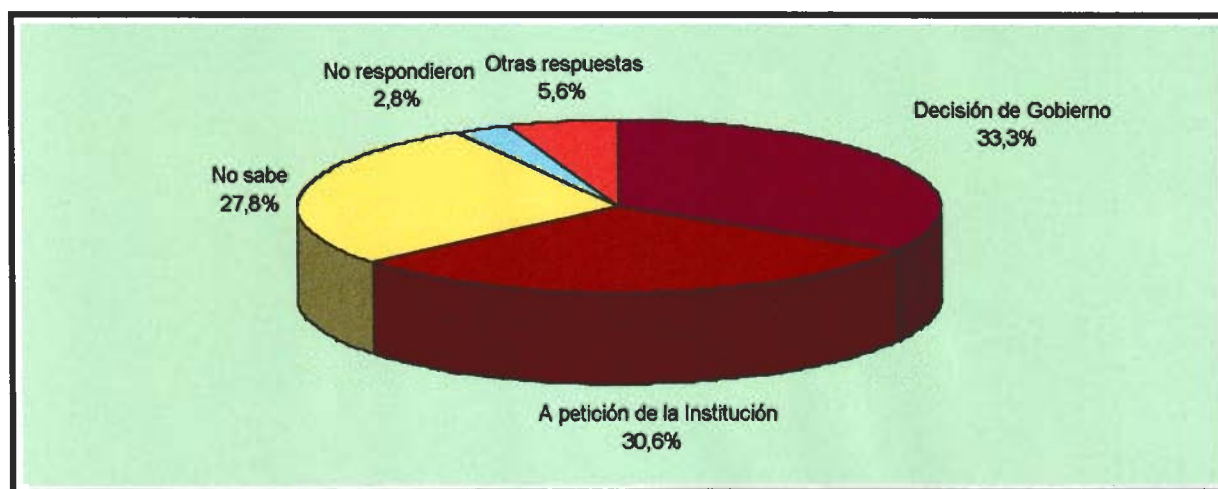
Finalmente cabe señalar que la documentación de respaldo utilizada en esta encuesta se encuentra en el Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

**TEMA I : ORIGEN Y PARTICIPACIÓN
EN LA ELABORACIÓN DE LOS I.G.**

-TEMA I : ORIGEN Y PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS I.G.**1. - ¿Por qué su Institución fue seleccionada para aplicar los I.G.?****A)Respuestas :**

Decisión de Gobierno	A petición de la Institución	No sabe	No respondieron	Otras respuestas
33,3%	30,6%	27,8%	2,8%	5,6%

**B) Observaciones :**

En relación al porqué se eligió a su Institución para aplicar los I.G. un 33,3% de los entrevistados manifestó que fue "Por decisión de Gobierno". Un 30,6% señaló la alternativa "A petición de la Institución", y otro 27,8% respondió "No sabe". Es interesante destacar que dentro de la muestra, existe una percepción de que el Gobierno intervino en la designación de las Instituciones, sólo en un tercio de las respuestas, quedando casi al mismo nivel que los que responden que es por

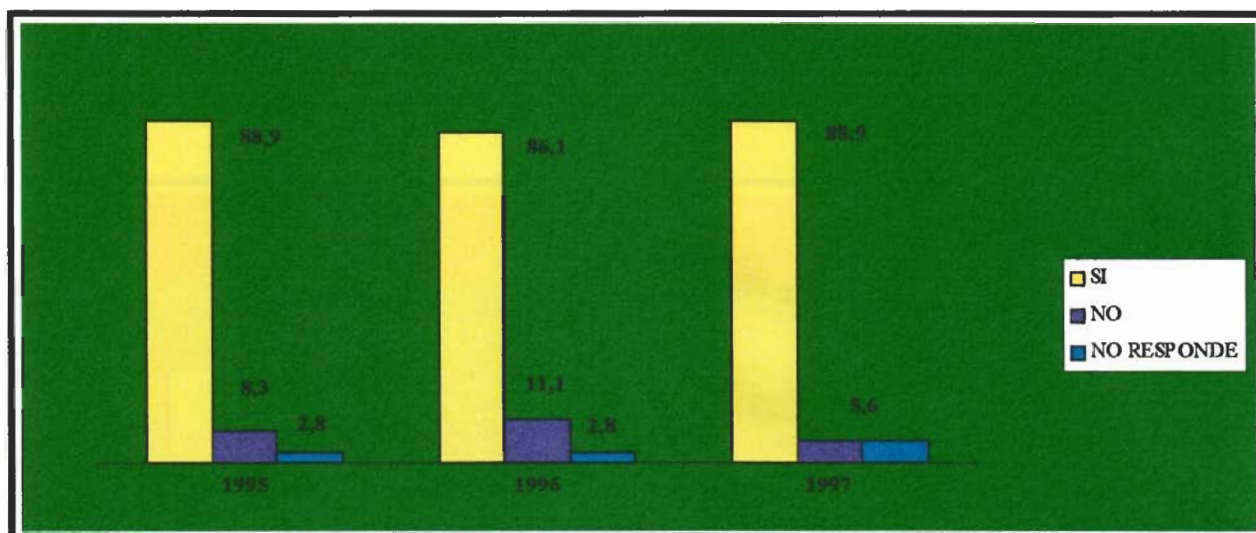
petición de la Institución es decir no se percibe que se actuará por ordenes dadas desde un nivel superior.

Nota: En "Otras respuestas" se considero a encuestados que manifestaron que su Institución fue seleccionada para aplicar los I.G. "A petición de la Institución" y "Por decisión de Gobierno, al mismo tiempo.

2.- ¿Conoce a Ud., la evolución de los I.G. en su Institución?

A) Respuestas :

	95	96	97
Sí	88,9, %	86,1%	88,9%
No	8,3%	11,1%	5,6%
No Responde	2,8%	2,8%	5,6%



B) Observaciones :

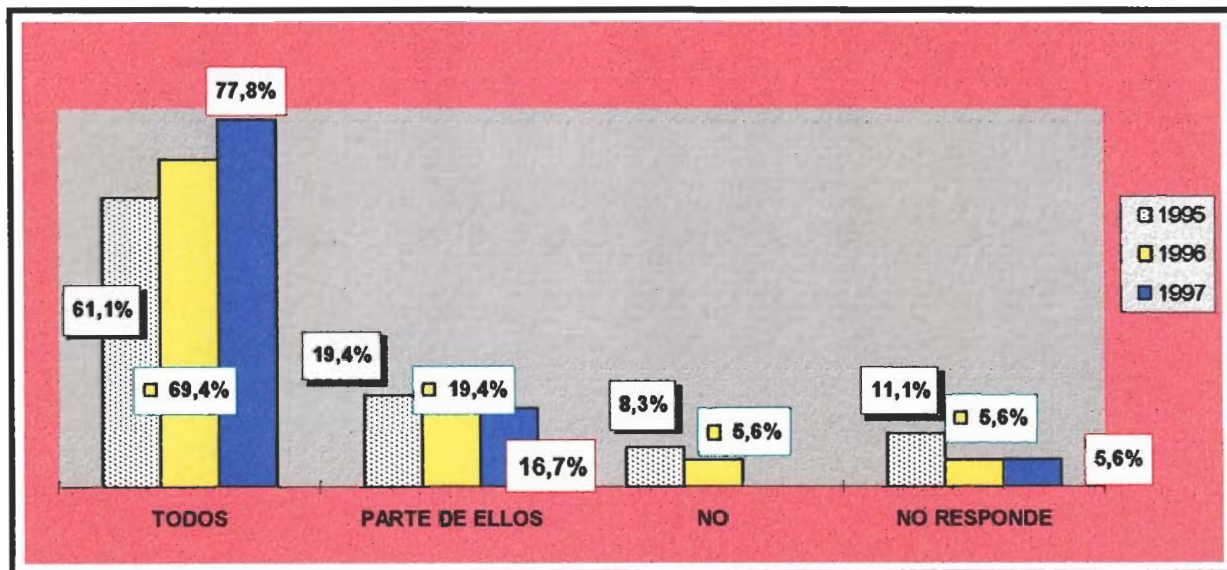
El nivel de las respuestas nos indica que existe conocimiento de la evolución de los I.G. por parte de la mayoría de los que intervienen en la muestra, lo cual significa que pueden enfrentar los cambios que se requieren en esta materia, sabiendo de sus debilidades y fortalezas. Es destacable observar la tendencia que

existe en los tres años estudiados en función del 87,9% como promedio que respondió "Sí".,

3.- ¿Los I.G. fueron formulados internamente?

A) Respuestas :

AÑO	Sí		No	No Responde
	Todos	Parte de Ellos		
95	61,1%	19,4%	8,3%	11,1%
96	69,4%	19,4%	5,6%	5,6%
97	77,8%	16,7%	0%	5,6%



B) Observaciones :

Entre los que respondieron que los I.G. fueron formulados internamente, el promedio alcanzado en los tres años de la alternativa "Sí, todos" es de un 69,4%, lo cual refleja que un porcentaje importante de los I.G., fueron formulados en cada

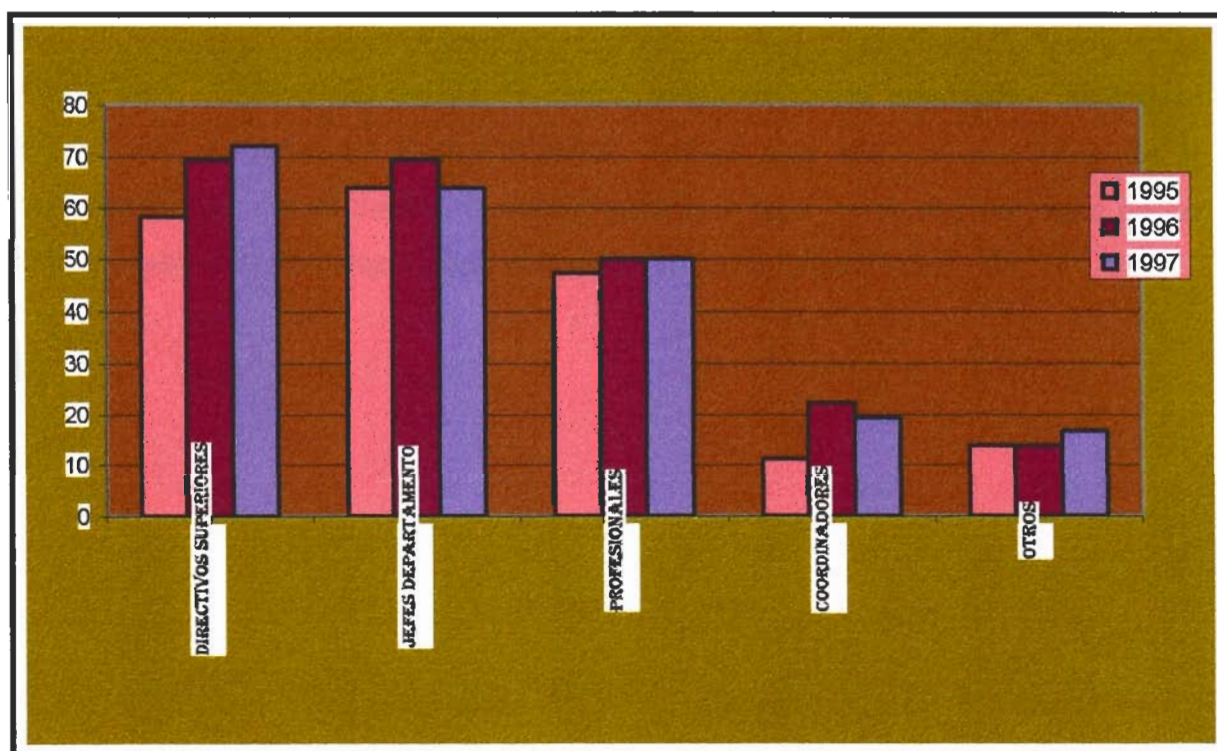
Institución, pudiéndose apreciar un aumento constante en este porcentaje desde el año 1995 al 1997. En este sentido podemos decir que el grado de injerencia directa del Gobierno en la formulación de los I.G., es relativamente pequeña, lo que representaría un grado de independencia de los Servicios, con respecto al Gobierno.

Habría que mencionar que adicionándole el porcentaje de la alternativa "Parte de ellos", a Si "todos" representa un 88%, lo que refleja aun mas el grado de autonomía significativa de la Institución en la formulación de los I.G.

4.- En el evento que fueran internamente, ¿qué instancias han participado en la elaboración de los I.G. en los años 1995, 1996 y 1997?

A) Respuestas :

AÑO	Directivos	Jefes Depto.	Profesionales	Coordinadores	Otros
95	72,4%	79,3%	58,6%	13,8%	17,2%
96	75%	75%	53,1%	25%	12,5%
97	70,6%	61,8%	47,1%	20,6%	14,7%



B) Observaciones :

De entre quienes respondieron que los I.G. fueron formulados internamente, las respuestas indican que las instancias con mayor grado de participación en la elaboración de los I.G. son los estamentos de "Directivos Superiores" y "Jefes de Departamentos", siendo también importante el aporte del estamento "Profesional". Es interesante destacar lo reducido de la participación de los "Coordinadores" puesto que alcanza a sólo un 15,1% como promedio de los tres años, ya que estos actores son piezas fundamentales en el desarrollo del tema, lo que se explicaría en parte, por cuanto éstos han asumido su cargo en una fecha reciente.

Ahora bien, el promedio del 72,4% como resultado de la alternativa "Directivos Superiores" y "Jefes de Departamentos", refleja una alta concentración de la participación en estos niveles, lo cual implica una baja incidencia del resto de los actores, percibiendo como elitista la fase de la formulación de los I.G.

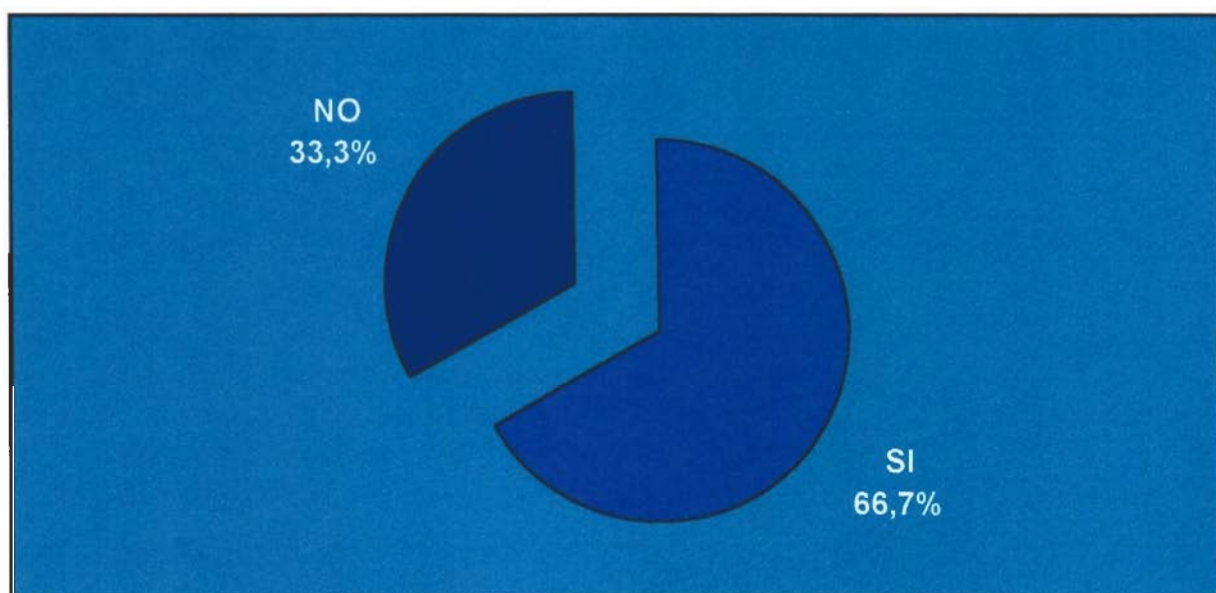
TEMA II : IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

TEMA II : IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

1.- Una vez comunicados los I.G. que debería cumplir su Institución en los años 1995, 1996 y 1997 ¿se dieron a conocer éstos a los funcionarios de la Institución? (si la respuesta es Sí contestar pregunta N° 2 y 3).

A) Respuestas :

Sí	No
66,7%	33,3%



B) Observaciones :

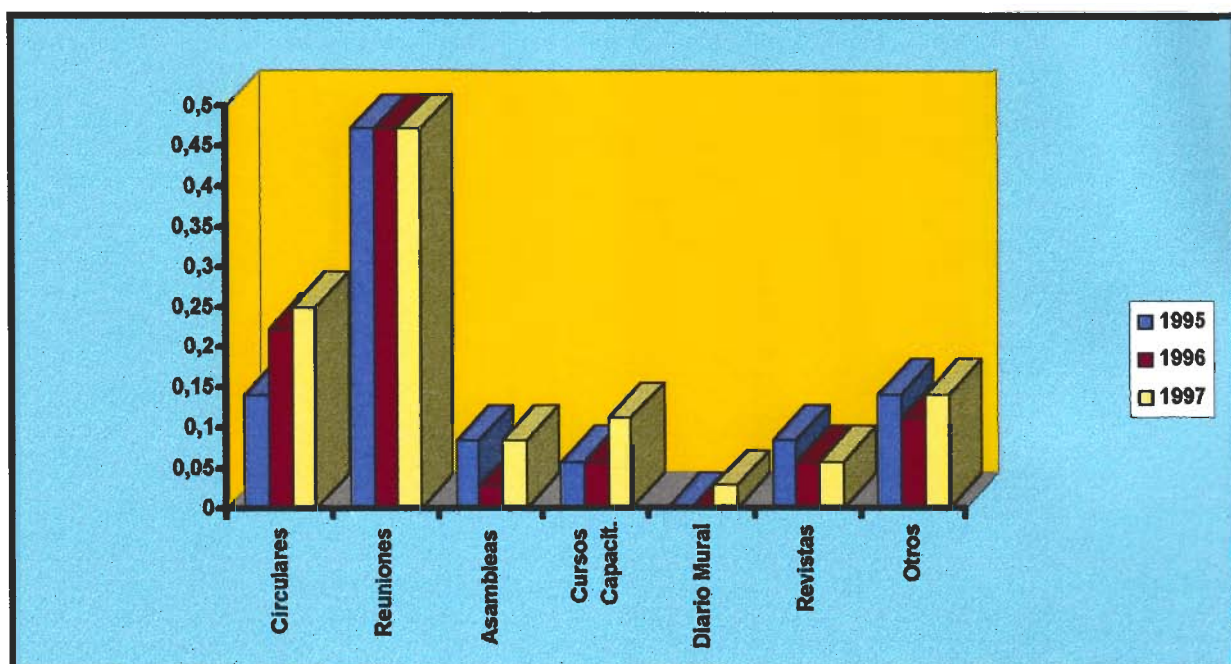
La muestra indica que el promedio de las personas consultadas que contestaron "Sí" es de 66,7%, es decir dos de cada tres personas ; sin embargo ésta no logra abarcar el universo total de funcionarios. No obstante, cabe destacar que los Coordinadores de los I.G. fueron quienes mostraron mayor porcentaje de personas a las que se les informó respecto de los I.G. lo que es atendible en función de su visión más global de su respectiva Institución.

Ahora bien, respecto del 33,3% que respondieron "No", es decir que no habrían sido difundidos los I.G. a los funcionarios, a nuestro juicio es una señal de preocupación debido a que el establecimiento de un sistema de control de gestión, es un proceso que requiere de tiempo de maduración para su total aceptación. Además como los I.G. podrían ser visto como una imposición para las jefaturas, superiores medios y no para el equipo de trabajo, por lo que se hace indispensable que la difusión de las materias sean de responsabilidad del jefe directo y en lo posible abarquen a todo el personal.

2.- ¿Podría indicar qué medios se utilizaron?

A) Respuestas :

AÑO	Circulares	Reuniones	Asambleas	Cursos Capacit.	Diario Mural	Revistas	Otros
95	20,8%	66,7%	12,5%	8,3%		12,5%	20,8%
96	33,3%	66,7%	4,2%	8,3%		8,3%	16,7%
97	37,5%	66,7%	12,5%	16,7%	4,2%	8,3%	20,8%



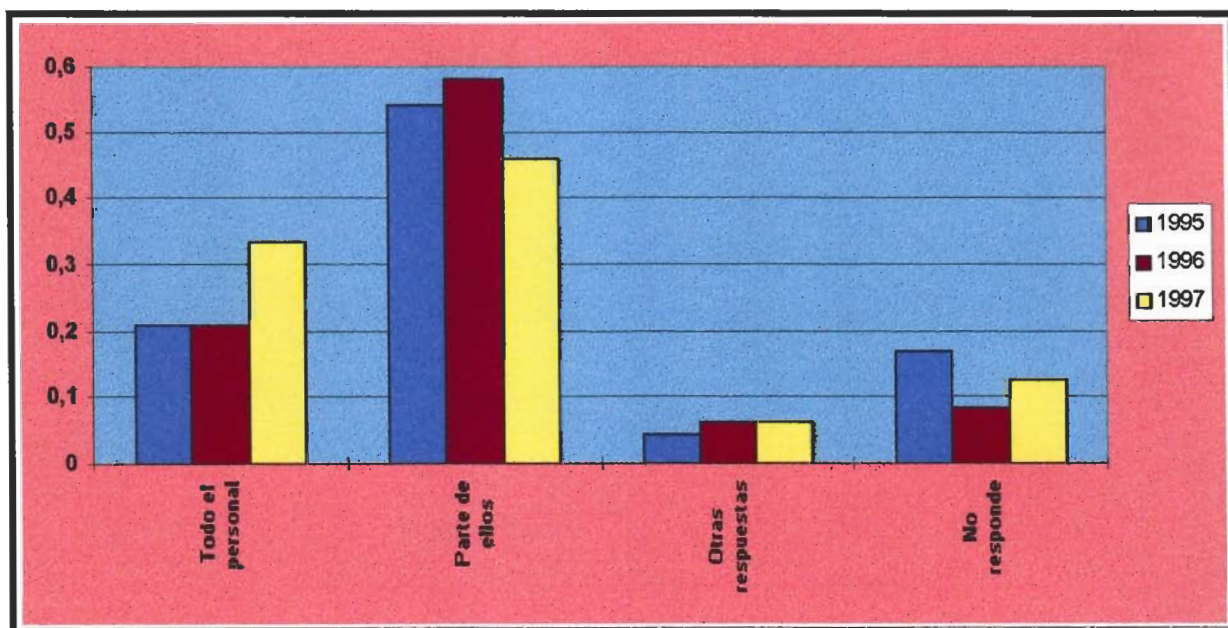
B) Observaciones :

El conducto más utilizado para dar a conocer los I.G., según el promedio de los tres años, fueron las "Reuniones" 66,7%, seguido de las "Circulares" 30,5%; los medios de circulación masivos como "Revistas", "Diario mural" etc., alcanzaron bajos porcentajes, lo cual indica que la información de los I.G., fue restringida sólo a un sector de funcionarios de los Servicios.

3.- Los I.G. se dieron a conocer a:

A) Respuestas :

AÑO	Todo el Personal	Parte de ellos	Org. Laborales	Otras respuestas	No Responde
95	20,8%	54,2%	0%	4,2%	16,7%
96	20,8%	58,3%	0%	6,2%	8,3%
97	33,3%	45,8%	0%	6,2%	12,5%



B) Observaciones :

El porcentaje mayor de respuestas, según promedio de los tres años, fue para la alternativa "Parte de ellos" con un 52,8%, en este punto se concentran los Directivos Superiores, Jefes de Departamentos y Profesionales, lo que indica que

un sector importante de los funcionarios no tuvo acceso a conocer los I.G., lo que es

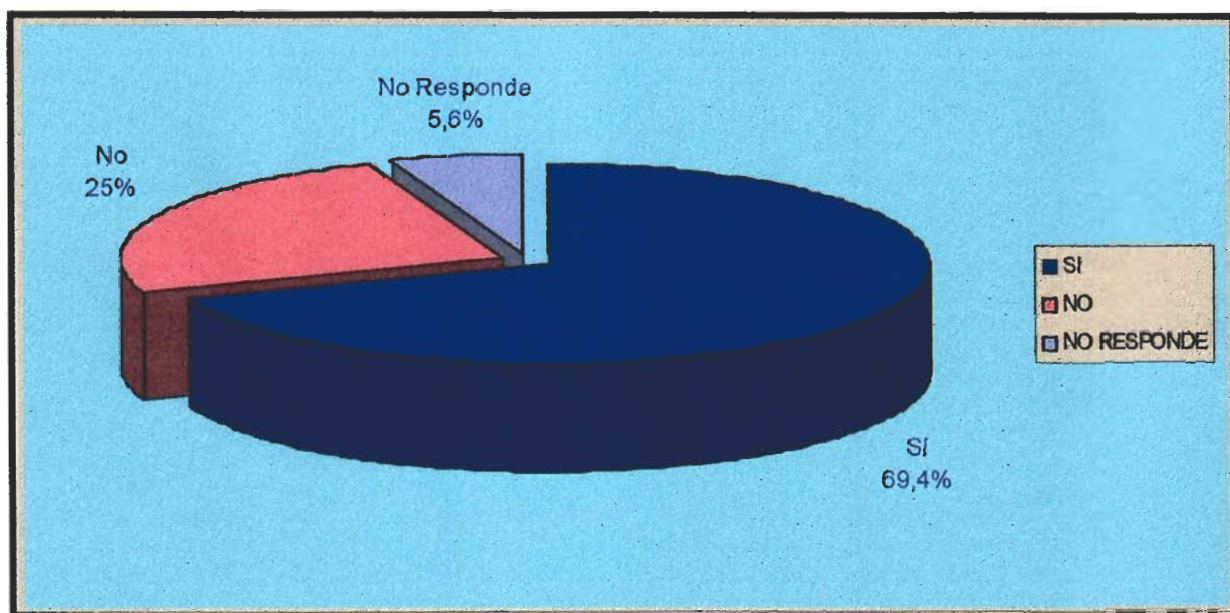
significativo al momento de lograr un compromiso efectivo con los resultados . Llama especialmente la atención el que “Organizaciones laborales “, no aparezcan como una instancia importante para canalizar la difusión de los I.G. ya que solo se le menciona entre otras alternativas.

Nota: El rubro de “Otras respuestas” corresponde a encuestados que contestaron las alternativas “Todo el personal”, “Organizaciones laborales” y “ Parte de ellos” simultáneamente.

4.- ¿Existe compromiso de los funcionarios de su Institución en los I.G.? (si la respuesta es sí contestar la N° 5).

A)Respuestas :

Sí	No	No Responde
69,4%	25%	5,6%



B)Observaciones :

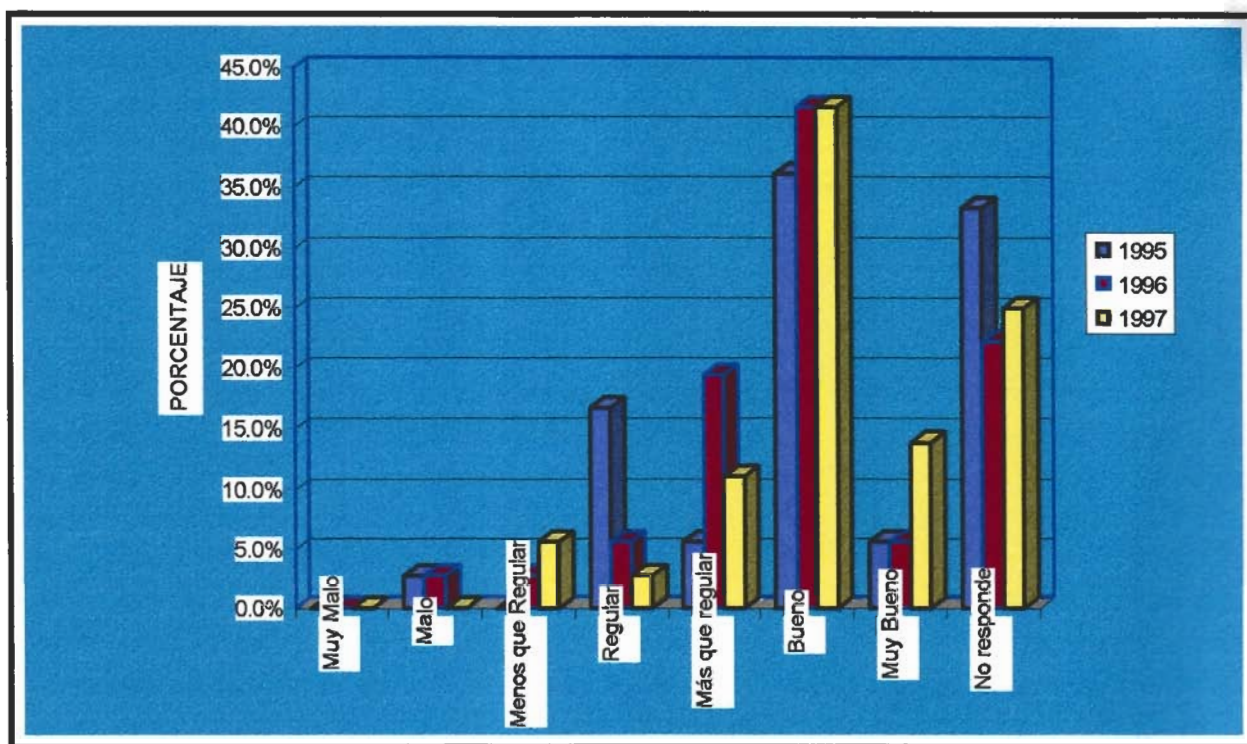
La respuesta "Sí" se menciona en un 69,4%, a diferencia de un 25% que optó por la respuesta "No", esto se traduce en que sí se percibe un compromiso de los funcionarios con los I.G.

Es importante destacar, que la percepción de compromiso con los I.G., alcanza a un 70% aproximado, a pesar de observarse una baja difusión en su interior. Sin embargo, para el éxito en la aplicación de un Instrumento de Gestión como son los I.G. se requeriría incrementar los esfuerzos por lograr un compromiso de todos los trabajadores.

5.- ¿Cómo calificaría el compromiso de los trabajadores con los I.G.?

A)Respuestas :

AÑO	Muy Malo	Malo	Menos que Regular	Regular	Más que Regular	Bueno	Muy Bueno	No Responde
95	0%	0%	0%	24%	8%	48%	8%	12%
96	0%	0%	0%	8%	28%	56%	8%	0%
97	0%	0%	0%	4%	16%	56%	20%	4%



B)Observaciones :

Entre quienes respondieron que sí existe un compromiso de parte de los trabajadores respecto de los I.G., éste es calificado como "Bueno" o muy Bueno

con un 65,3% como promedio de los tres años. “Más que regular” con un 17,3%, lo que nos indica que ello es aceptable dentro de los parámetros dados, no obstante, debería hacerse un esfuerzo significativo por procurar que el compromiso sea percibido por la totalidad de los trabajadores.

6.- ¿Cómo se manifiesta el compromiso de los trabajadores con los I.G.? ¿Por qué?

A)Respuestas :

Según las respuestas de los encuestados, estas indican que el compromiso de los trabajadores se manifiesta principalmente en los siguientes aspectos :

A) En el mayor interés del trabajo

B) Aumento de la productividad

C) Participación de los funcionarios en el intento de comprender y analizar los I.G.
y

D)Mejoramiento de la calidad de servicio.

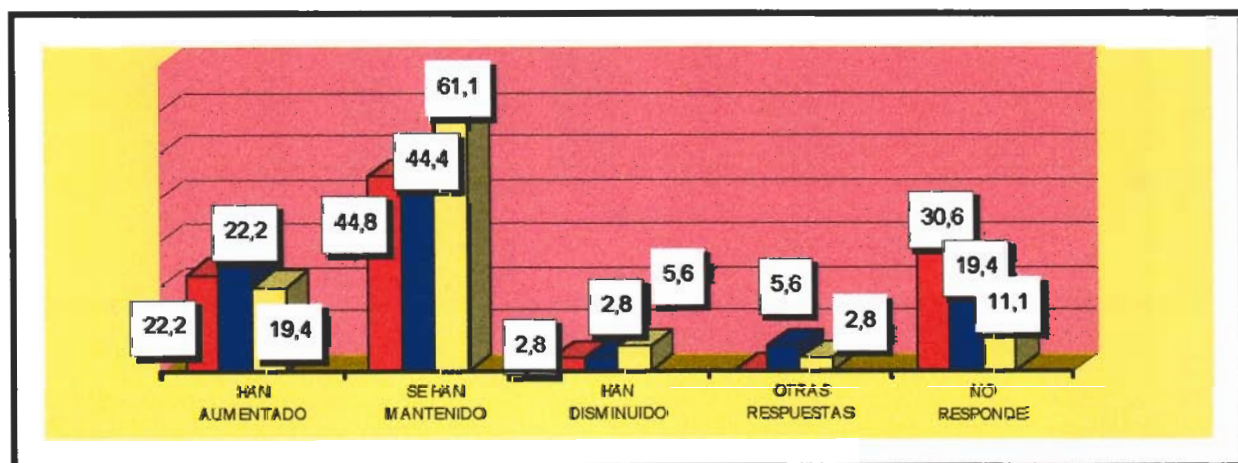
TEMA III : CONTROL PRESUPUESTARIO

TEMA III : CONTROL PRESUPUESTARIO

1.- Para la aplicación del sistema de los I.G., ¿cómo han evolucionado en el tiempo los gastos en su Institución?

A) Respuestas :

AÑO	Han aumentado	Se han mantenido	Han disminuido	Otras respuestas	No Responde
95	22,2%	44,8%	2,8%		30,6%
96	27,8%	44,4%	2,8%	5,6%	19,4%
97	19,4%	61,1%	5,6%	2,8%	11,1%



B) Observaciones :

De un total de encuestados un 50,1% como promedio, concuerdan en que "Se han mantenido" los gastos en la Institución durante los años 1995, 1996 y 1997.

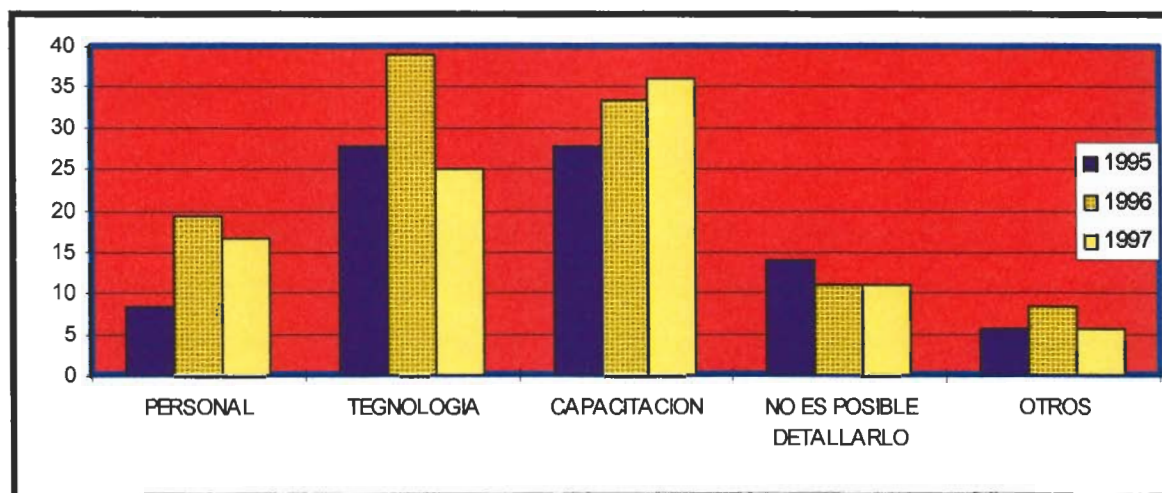
Sin embargo cabe destacar que el 23,2% del total de los entrevistados como promedio de los tres años, señalan que los gastos en la Institución para la aplicación de los I.G. “Han aumentado”, mientras que el porcentaje de que “No responde”, llega a un 20,4%.

Nota: El rubro “Otras respuestas corresponden a encuestados que contestaron que: “Han aumentado”, “Se han mantenido” y “Han disminuido” simultáneamente.

2.- Especificar en ¿que áreas se ha incurrido en gasto al aplicarlos I.G.?

A) Respuestas :

AÑO	Personal	Tecnología	Capacitación	No es posible detallarlo	Otros
95	8,3%	27,8%	27,8%	13,9%	5,6%
96	19,4%	38,9%	33,3%	11,1%	8,3%
97	16,7%	25%	36,1%	11,1%	5,6%



B) Observaciones :

Frente a las cinco alternativas un 30,6%, promedio de los tres años, opina que la "Capacitación", seguido de la alternativa "Tecnología", son las áreas en que más se ha incurrido en gasto para la aplicación de los I.G. Lo anterior se explica ya que por un lado han surgido nuevos requerimientos informáticos y para su aplicación se han intensificado los programas de capacitación para asumir los compromisos generados por los I.G.

A continuación con un 14,8% se ubica el área de "Personal", lo que implica que no se percibe a esta área como relevante en cuanto al gasto que se podría haber ocasionado al aplicar los I.G.

3.- Especificar en porcentaje la variación del gasto en I.G.

A) Respuestas :

AÑO	Han aumentado		Han disminuido	No responde
	Encuestados	Variación Gto.		
95	5,6%	7,5%	0%	88,9%
	2,8%	200%		
96	11,2%	47,8%	0%	83,3%
	2,8%	450%		
97	11,2%	36,3%	0%	86,1%

B) Observaciones :

Un 86,1% de los entrevistados como promedio de los tres años, "No responde" a la pregunta, lo cual es concordante con las respuestas anteriores, en cuanto a que el aumento en el fondo solo es percibido por un 20%. Por lo que en la alternativa "Han aumentado" los gastos, un pequeño número de entrevistados respondió con porcentajes que van de un 5% a un 400%, de acuerdo a su preocupación, lo que indica que son poco claros y poco confiables, los antecedentes, pero al mismo tiempo da cuenta del poco conocimiento interno de otras áreas de su Institución.

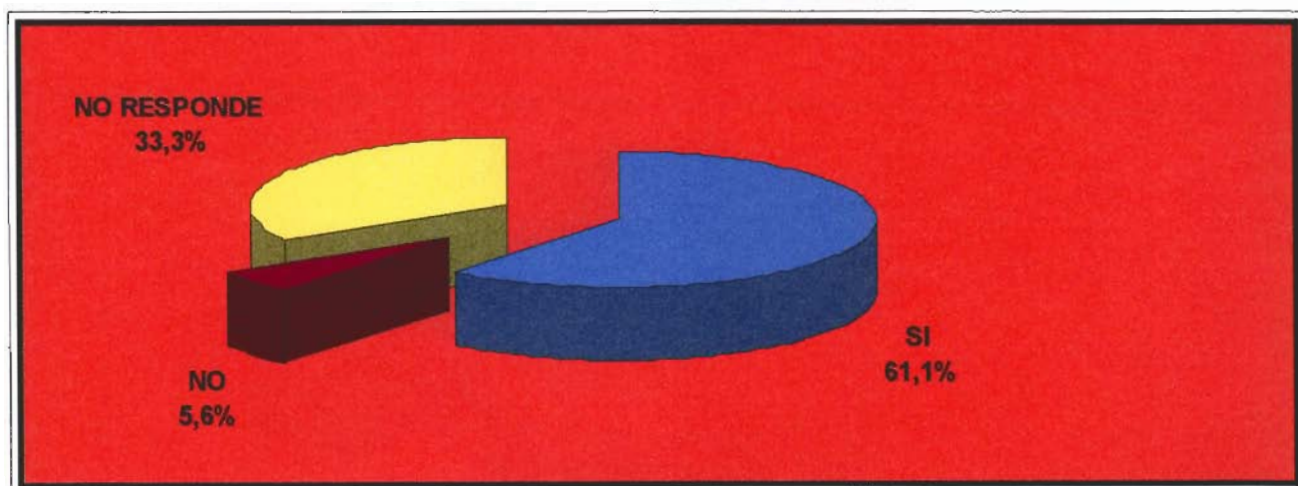
4.- Si no hubo gastos, ¿de qué manera se evitaron? (especificar)**A) Respuestas :**

En promedio, el 50,1% aduce que los gastos de su institución se mantuvieron durante los tres años analizados (95, 96 y 97) Además coinciden en que se evitaron mediante la redistribución de los recursos tanto financieros como humanos, para enfrentar el desafío del cumplimiento de las metas.

5.- En su opinión, el gasto en la aplicación de los I.G., ¿se justifica frente a los resultados obtenidos? ¿Por qué?

A) Respuestas :

Sí	No	No responde
61,1%	5,6%	33,3%



B) Observaciones :

El 61,1% de los entrevistados justifican los gastos que se han producido en la aplicación de los I.G. en sus Servicios, ya que han colaborado con la obtención de los resultados .

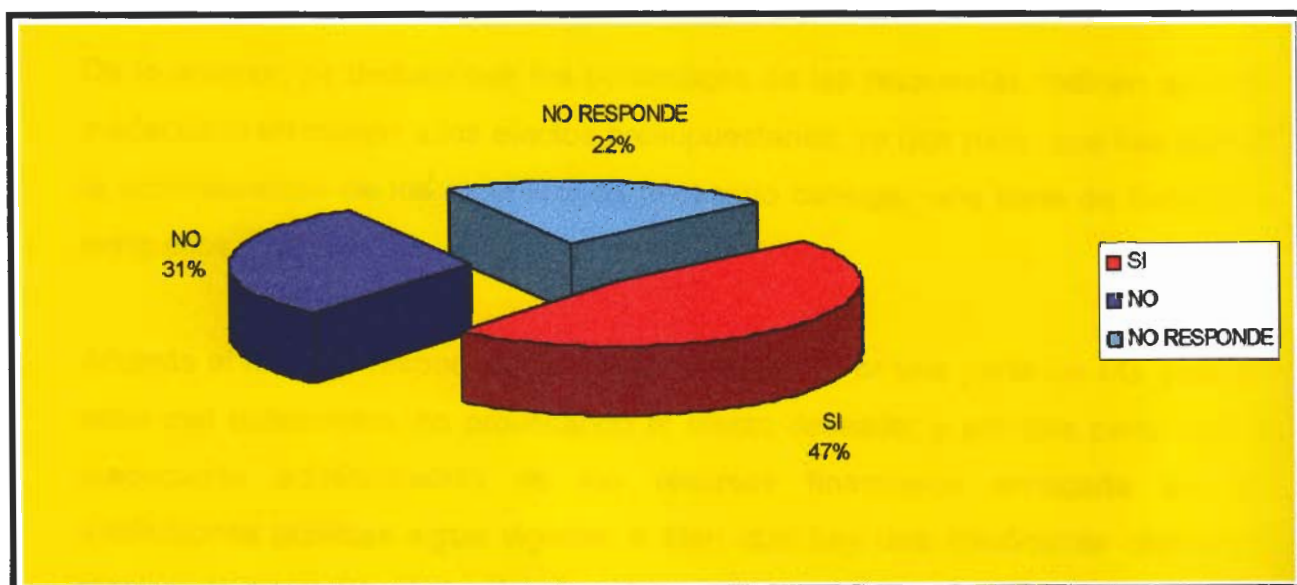
De acuerdo a las respuestas entregadas, dichos gastos fueron destinados a incorporar mayor tecnología y capacitación de sus funcionarios, contribuyendo a alcanzar una mejor atención al usuario, una eficiente gestión y administración de los recursos, todo lo cual se traduce a que el sistema sea más confiable y expedito para una acertada toma de decisiones.

Se destaca que un 33,3% de los entrevistados no responden la pregunta, porcentaje elevado por el grado de conocimiento que debieran tener los encuestados sobre el tema.

6.- Los I.G. que se han aplicado en los años 1995, 1996 y 1997 en su Institución, ¿han contribuido a la optimización de la administración de los recursos presupuestarios? ¿Por qué?

A) Respuestas :

Sí	No	No responde
47,2%	30,6%	22,2%



B) Observaciones :

El 47,2% de los encuestados estiman en que los I.G. aplicados en los tres años, han contribuido a la optimización de la administración de los recursos presupuestarios.

No obstante, el 30,6% opina que no han contribuido a la optimización de la administración de los recursos presupuestarios, lo que sumado a quienes no responde, indica que más de la mitad de los encuestados, no le han dado una importancia significativa a esta variable.

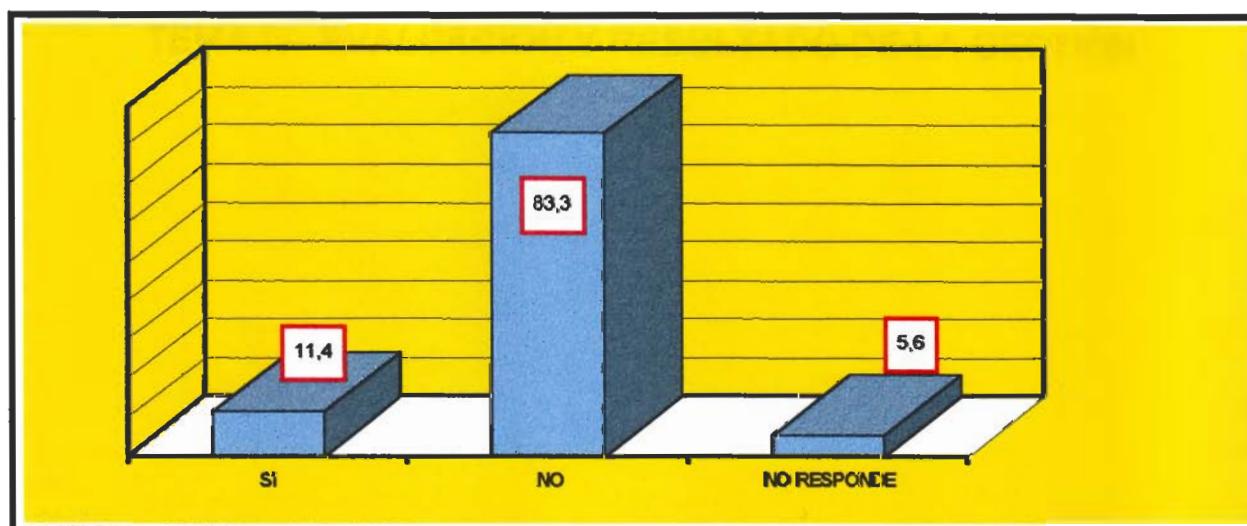
De lo anterior, se deduce que los porcentajes de las respuestas, indican un nivel inadecuado en cuanto a los efectos presupuestarios, ya que para que sea óptima la administración de los recursos, es necesario conjugar una serie de factores y entre ellos están los I.G.

Además el nivel de respuesta "Sí" demuestra que : Por una parte los I.G. podrían estar mal contruidos, no provocando el efecto deseado; y por otra parte que la inadecuada administración de los recursos financieros arraigada en las Instituciones públicas sigue vigente; o bien que hay una insuficiente capacidad técnica y/o de gestión de los funcionarios encargados del tema.

7.- En su opinión, ¿los I.G. son sólo un control de carácter presupuestario? ¿Por qué?

A) Respuestas :

Sí	No	No responde
11,4%	83,3%	5,6%



B) Observaciones :

El 83,3% de los encuestados coinciden que los I.G. no están sólo vinculados al presupuesto, ya que éstos han sido incorporados en un sentido amplio, abarcando la gestión de las distintas áreas en la administración de las Instituciones.

Sin embargo, entre quienes respondieron que "Sí" o no respondieron se encuentran un 17% , lo que viene ser un poco elevado por cuanto los I.G. no debieran constituirse en herramienta de control de Presupuesto sino de gestión integral.

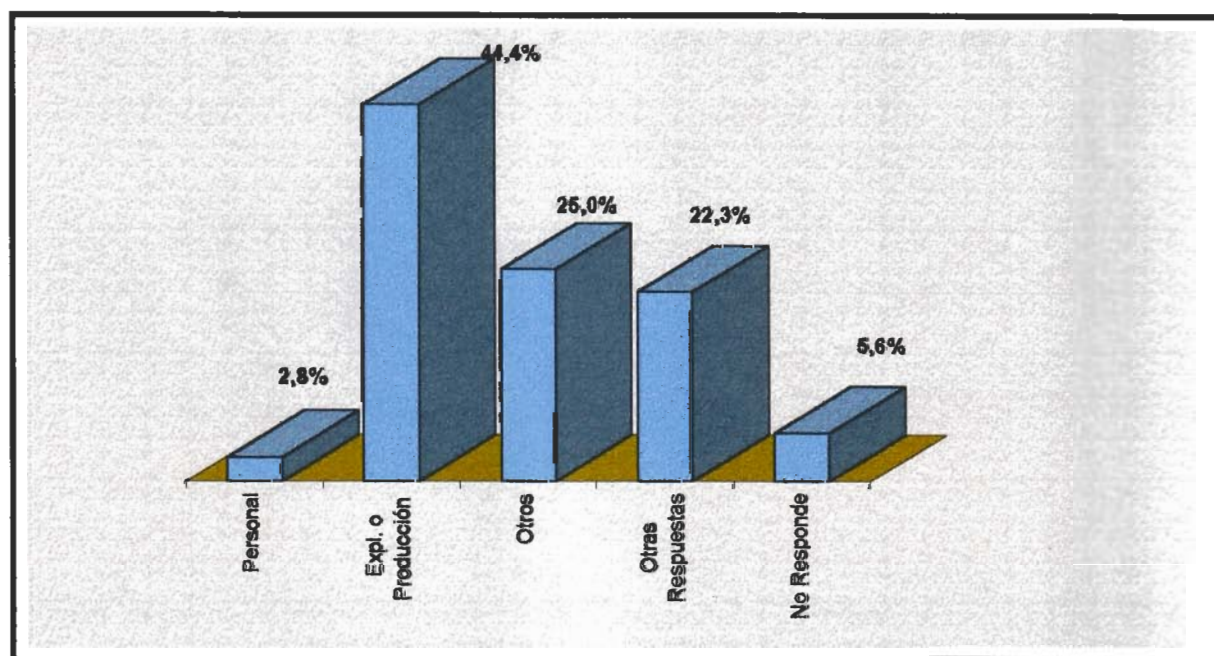
TEMA IV: EVALUACIÓN Y RESULTADO DE LA GESTIÓN

TEMA IV: EVALUACIÓN Y RESULTADO DE LA GESTIÓN

- 1.- Las áreas departamentales en que se han centrado los I.G. en los últimos tres años, corresponden a: Personal, Comercial, Administración y Finanzas, Explotación o Producción y Otros.

A) Respuestas:

Personal	Adm. y Finanzas	Comercial	Ex. o Produc.	Otros	Otras respuestas	No responde
2,8%	0%	0%	44,4%	25%	22,3%	5,6%



B) Observaciones:

El 44,4% de los encuestados, señalan que las áreas en que se han centrado los I.G. en los últimos tres años corresponden a "Explotación o producción".

La característica principal del área explotacional es que está estrechamente ligada a la razón de ser de la misma, ello se establece de esa manera ya que las Instituciones consultadas claramente se han inclinado por el área de “Explotación o producción”.

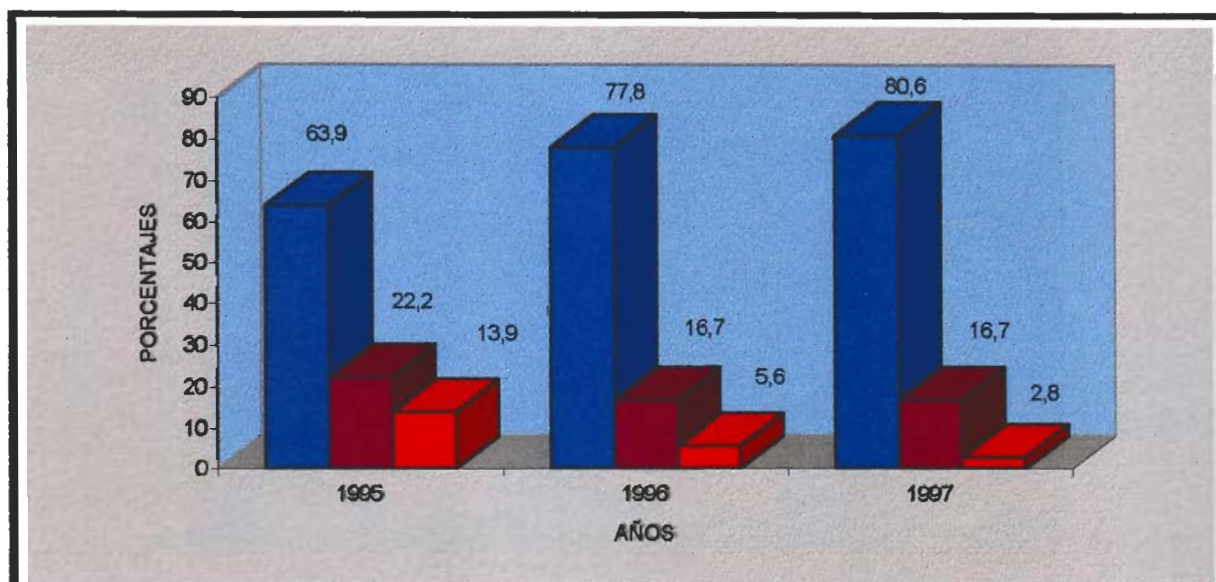
Sin embargo, cabe destacar que en “Otros” se registra un 25% de las respuestas, lo que podría indicar una dispersión de esfuerzos, apoyando distintas áreas departamentales de su Institución entre estas:

Personal, Administración y Finanzas y Explotación o Producción.

2.- En su opinión, ¿son claras y definidas las metas que se han establecido en cada I.G.?

A) Respuestas:

AÑOS	Sí	No	No responde
95	63,9%	22,2%	13,9%
96	77,8%	16,7%	5,6%
97	80,6%	16,7%	2,8%



B) Observaciones:

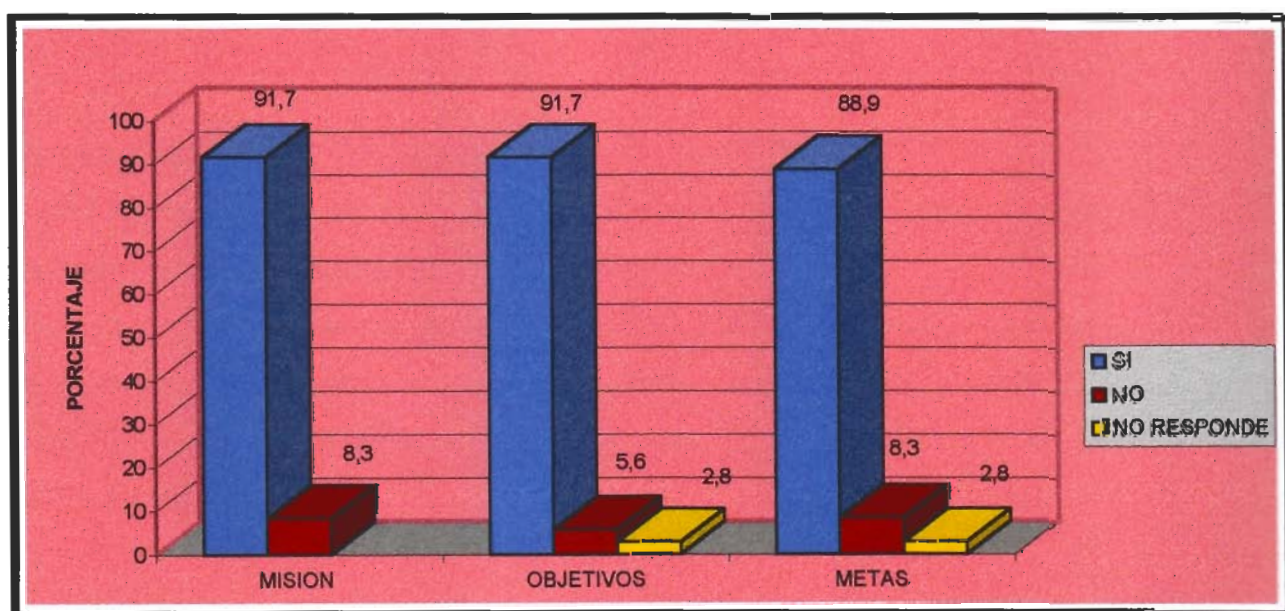
Del total de la muestra el 71,4%, como promedio de los tres años (95, 96 y 97), opinan que están de acuerdo que son claras y definidas las metas que se han establecido en cada I.G.

Se puede apreciar un aumento entre un año y otro, lo que nos permite concluir que la calidad de las metas fueron en ascenso lo que se observa en el 80,6% del año 1997.

3. ¿Considera Ud. que los I.G. de su Servicio, son coherentes con la misión, los objetivos y las metas Institucionales?

A) Respuestas:

	Sí	No	No responde
Misión	91,7%	8,3%	
Objetivos	91,7%	5,6%	2,8%
Metas	88,9%	8,3%	2,8%



B) Observaciones:

En relación a la coherencia de los I.G. con la Misión, Objetivos y las Metas, de su Servicio, los encuestados observan una tendencia bastante homogénea en torno a un 90%, lo que es importante para los resultados que se puedan alcanzar, lo que a su vez resulta concordante con la participación que le ha correspondido a cada Institución en la formulación de los I.G.

De lo anterior, se destaca que las personas encuestadas no tienen una diferente percepción de lo que es la misión, los objetivos y las metas en relación con los I.G.

4.- De las metas propuestas, ¿qué porcentaje (%) se ha cumplido?

A) Respuestas:

AÑOS	% Encuestados y Metas Cumplidas		No responde
	Encuestados	Metas	
95	69,9%	81,8%	25%
	5,6%	257%	
96	83,6%	81,4%	11,1%
	2,8%	205%	
	2,8%	210%	
97	38,9%	87%	58,3%
	2,8%	107%	

B) Observaciones:

Como promedio de los 3 años un 83,3% de los encuestados indica que las metas se han cumplido por sobre el 80% aproximadamente.

Sin embargo, es necesario destacar que hubo encuestados que respondieron que el grado de cumplimiento de sus metas sobrepasaron el 100%, considerando este nivel de respuestas el porcentaje final de metas alcanzada se sitúan en un 100% como promedio.

5. En el evento que no se hayan cumplido las metas, ¿a qué se ha debido?**A) Respuestas:**

Desinterés Funcionarios	Carencia de Capacitación	Falta de recursos	Desinformación de funcionarios	Otros	No responde	Otras respuestas
0%	0%	8,3%	0%	27,8%	58,3%	5,6%

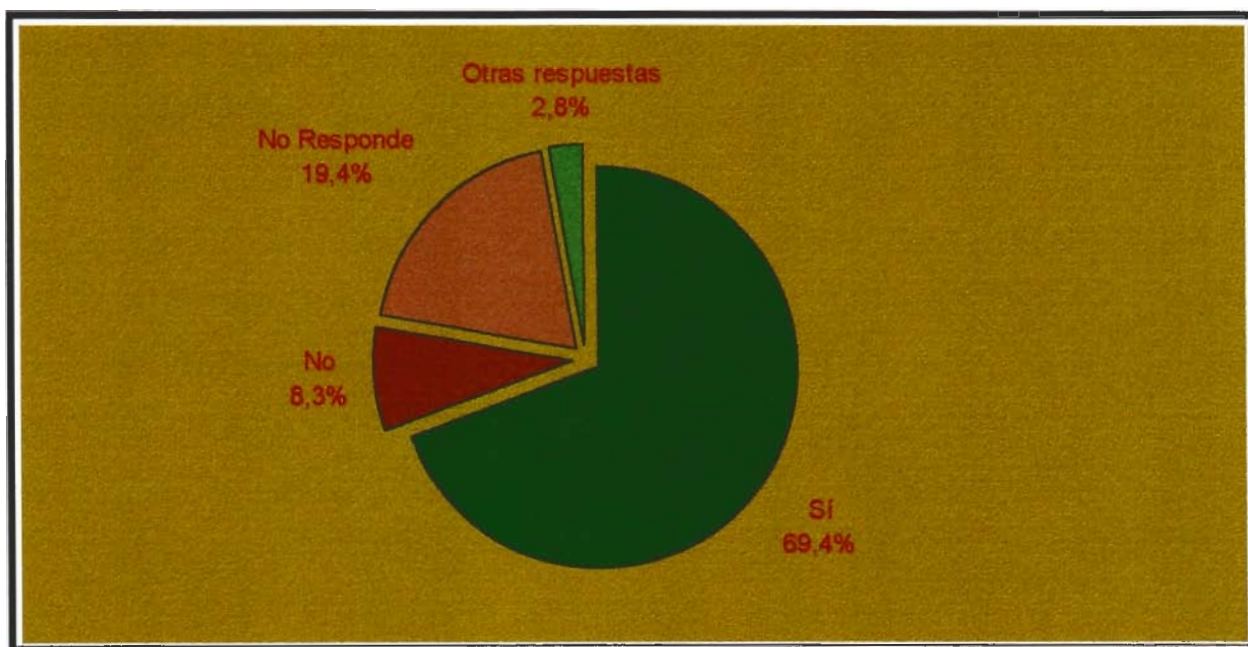
B) Observaciones:

Esta pregunta tuvo un bajo nivel de respuesta, por cuanto, conforme a las respuestas anteriores, se percibe un alto nivel de cumplimiento de las metas, y entre quienes estimaron que no se cumplieron, esto se habría debido a falta de recursos como principal factor.

6. ¿Con la aplicación de los I.G., se ha cumplido con las expectativas Institucionales esperadas? (si es Sí cuáles son estas expectativas)

A) Respuestas:

Sí	No	Otra respuesta	No responde
69,4%	8,3%	2,8%	19,4%



B) Observaciones:

Un 69,4% de los encuestados manifiestan que "Sí" se han cumplido con las expectativas institucionales esperadas con la aplicación de los I.G.; se considera positivo el resultado obtenido, teniendo presente que sólo el 8,3% dice no haberlas cumplido.

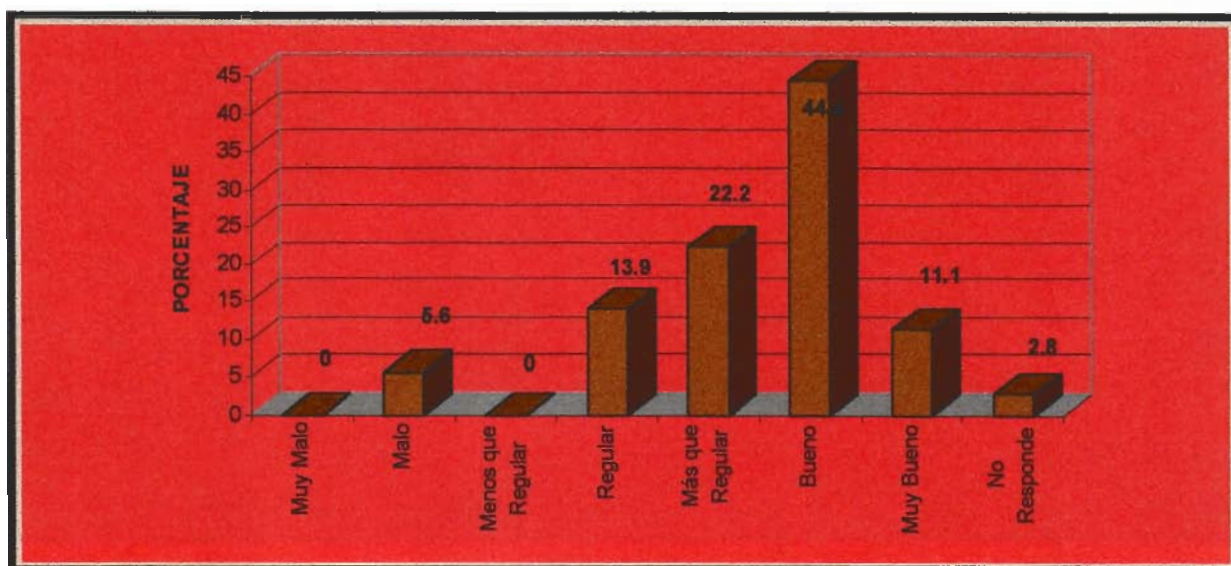
En cuanto a las respuestas de los entrevistados, opinan que las expectativas Institucionales alcanzadas por la aplicación de los I.G., están referidas a una mejor calidad del servicio, a una gestión más eficiente y a una objetiva toma de decisiones.

Nota: La alternativa "Otras respuestas" corresponde a un entrevistado que contestó ambas alternativas, "Sí y No".

7. ¿Cómo evaluaría Ud. los resultados de la aplicación de los I.G. de su Institución?

A) Respuestas:

Muy malo	Malo	Menos que regular	Regular	Más que regular	Bueno	Muy bueno	No responde
0%	5,6%	0%	13,9%	22,2%	44,4%	11,1%	2,8%



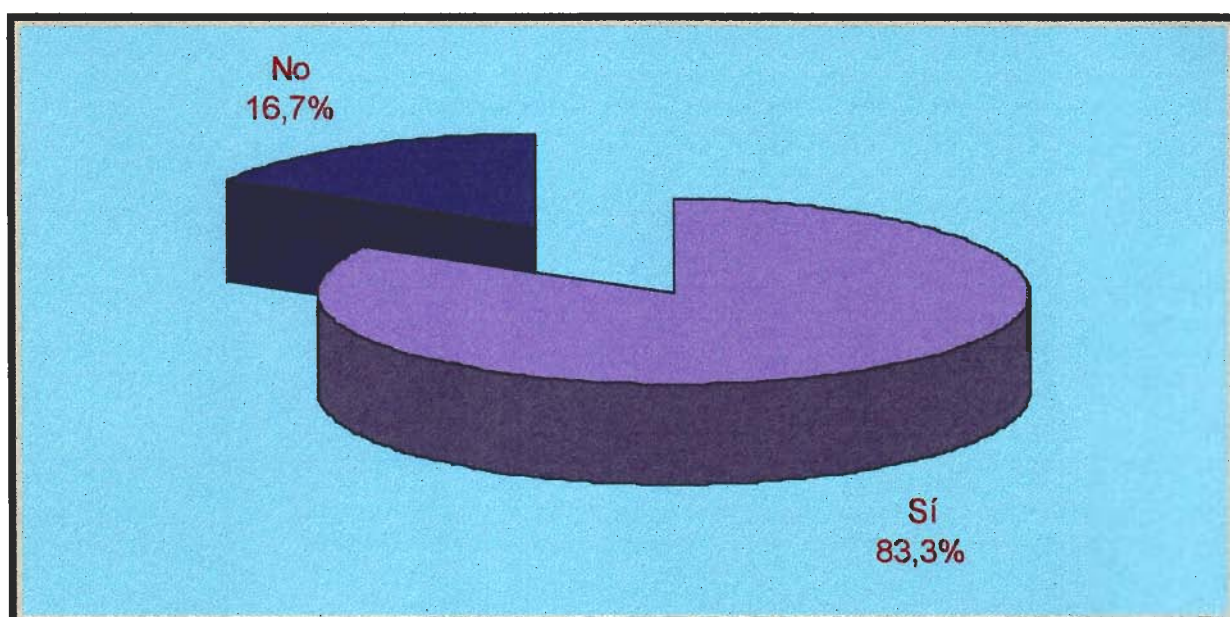
B) Observaciones:

El 55,5% de los entrevistados evalúan como “Bueno” o “Muy bueno” los resultados en la aplicación de los I.G. de su Institución, este porcentaje es relativamente bajo al compararlo con los resultados alcanzados y el grado de cumplimiento de las expectativas según se indica en las preguntas 5 y 6 precedentes, pero, desde otro punto de vista, aparece como un resultado positivo dentro del contexto que se han dado los I.G., toda vez que al sumar la respuesta “Más que regular”, se alcanza un 77,7%

8. Los I.G. como instrumento de la Modernización del Estado ¿deberían permanecer en el tiempo ¿Por qué?

A) Respuestas:

Sí	No
83,3%	16,7%



B) Observaciones:

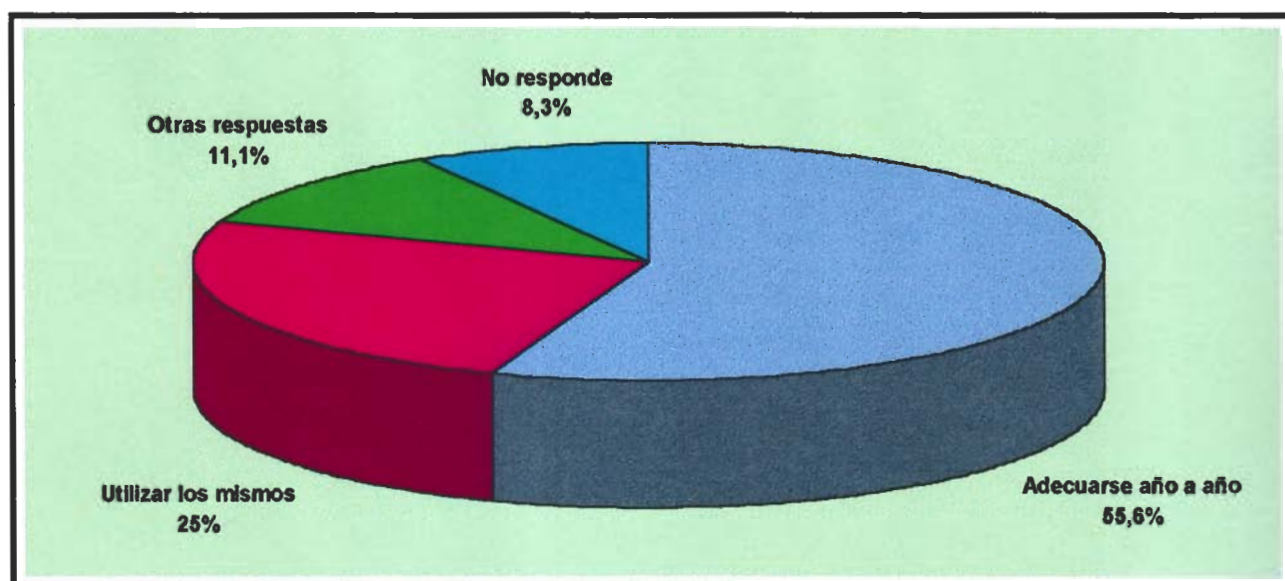
El 83,3% de los encuestados están de acuerdo que los I.G. "Sí" deberían permanecer en el tiempo, ya que son una herramienta útil porque facilitan los procesos de planificación, control y gestión de las instituciones y, como consecuencia de ello, además constituyen un aporte efectivo a la Modernización del Estado.

Es importante destacar este alto porcentaje, por cuanto no obstante las restricciones que se desprenden de respuestas anteriores, se observa que existe confianza en este instrumento (I.G.) como parte del proceso de Modernización del Estado.

9. Los I.G. de su Institución ¿deberían adecuarse año a año o deberían utilizarse los mismos I.G.? ¿Por qué?

A) Respuestas:

Adecuarse año a año	Utilizarse los mismos indicadores	Otras respuestas	No responde
55,6%	25%	11,1%	8,3%



B) Observaciones:

El porcentaje de 55,6% que señala que los I.G. deberán “Adecuarse año a año”, es una consecuencia de que los indicadores en su inicio, especialmente los primeros dos años (95 y 96), propendían a solucionar problemas específicos que requerían una solución expedita.

Sin embargo, los encuestados que optaron por “Utilizar los mismos indicadores” año a año, muestran lo que debiera ser la tendencia mayoritaria futura con los I.G. permanentes y con un menor porcentaje de renovación.

Cabe destacar que los entrevistados que optaron por la alternativa “Adecuarse año a año”, fundamentan que debido a la dinámica de las Instituciones y a que las metas varían de un año a otro haciéndose más exigentes. De esta manera los indicadores serán más flexibles entregando nuevas y mejores visiones de la gestión.

Nota: El rubro de “Otras respuestas” corresponde a que algunos encuestados marcaron las opciones, “Adecuarse año a año” y “Utilizarse los mismos indicadores”, simultáneamente.

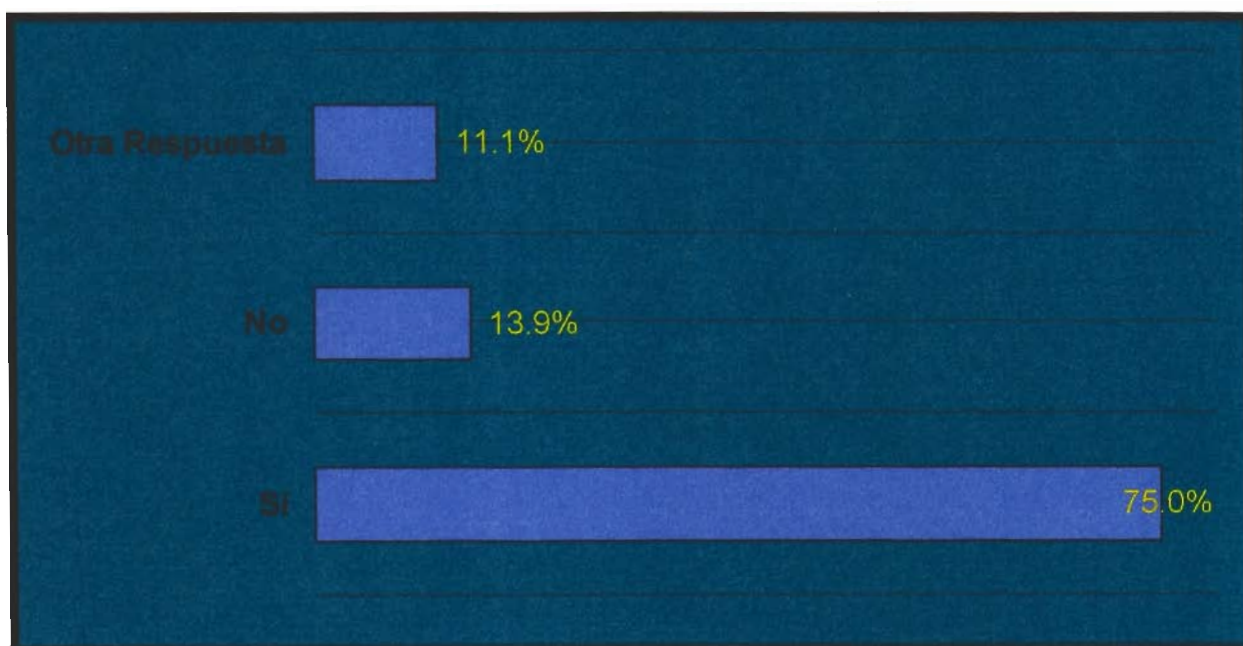
TEMA V: TOMA DE DECISIÓN Y GESTIÓN

TEMA V : TOMA DE DECISIÓN Y GESTIÓN

1. En su opinión, ¿los I.G. son un medio para cumplir con los objetivos propuestos en la Modernización del Estado?

A) Respuesta:

Sí	No	Otras Respuestas
75%	13,9%	11,1%

**B) Observaciones:**

Es importante observar que un 75% de los encuestados estima que los I.G. son un medio para cumplir con los objetivos del Estado, no obstante, constituyen una señal de preocupación que un 13,9% estime que no es un medio adecuado para cumplir con los objetivos de la Modernización del Estado, lo que sumado a "Otras respuestas", representa que uno de cada 4 Servicios estime que no es lo apropiado, lo que

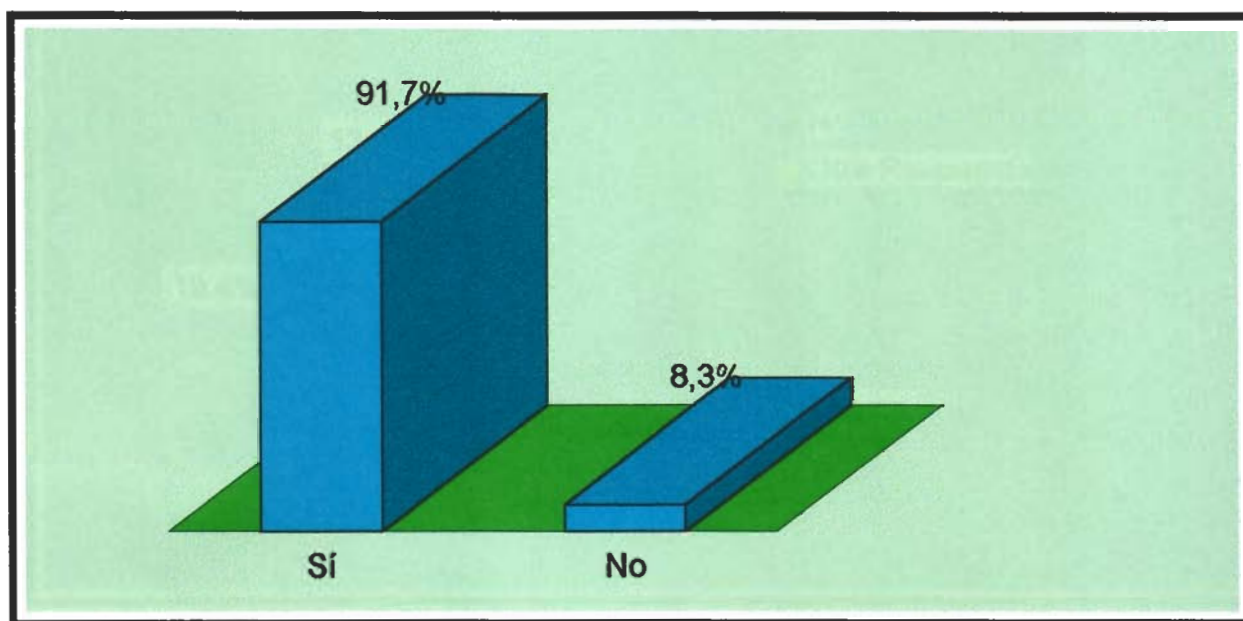
implicaría la necesidad de reforzar el instrumento en cuanto a su comprensión, objetivos esperados y la contribución de éste al logro de la Modernización del Estado

Entre las respuestas dadas se destaca el que los I.G., son una herramienta útil, porque facilitan los procesos de planificación, control y gestión de la institución y, como consecuencia de ello, contribuyen a la Modernización del Estado.

2. Los I.G. de su Institución, ¿han llegado a constituirse en un compromiso con el Ministerio de Hacienda?

A) Respuesta:

Sí	No
91,7%	8,3%



B) Observaciones:

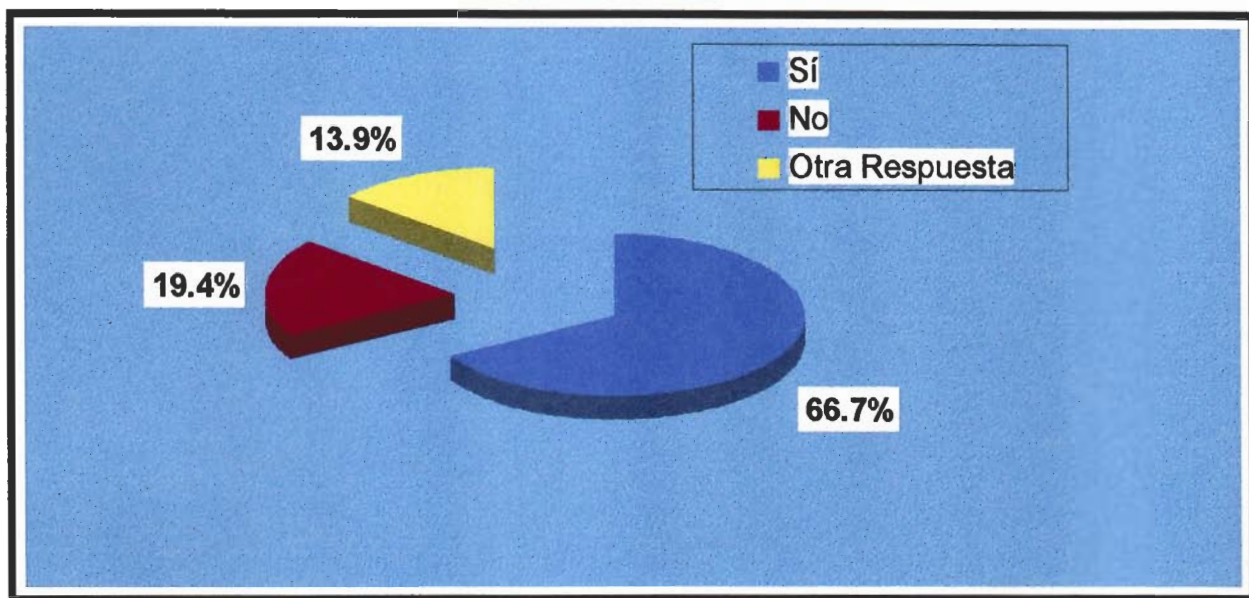
El 91,7% de los encuestados manifiestan que los I.G. han llegado a constituirse en un compromiso con el Ministerio de Hacienda. Esto es por la connotación presupuestaria, y financiera que reflejan estos Indicadores. Este resultado se estima positivo ya que de alguna manera los Servicios Públicos se han orientado en busca de la eficiencia y eficacia, lo que redundará en una mejor calidad del servicio y por ende de economía.

Adicionalmente, el alto porcentaje estaría representando lo que es una comunicación natural con el Ministerio de Hacienda como vía de control del Gasto Público.

En su opinión, los I.G. utilizados, ¿han servido para mejorar la gestión de su Institución?

A) Respuesta:

Sí	No	Otras Respuestas
66,7%	19,4%	13,9%



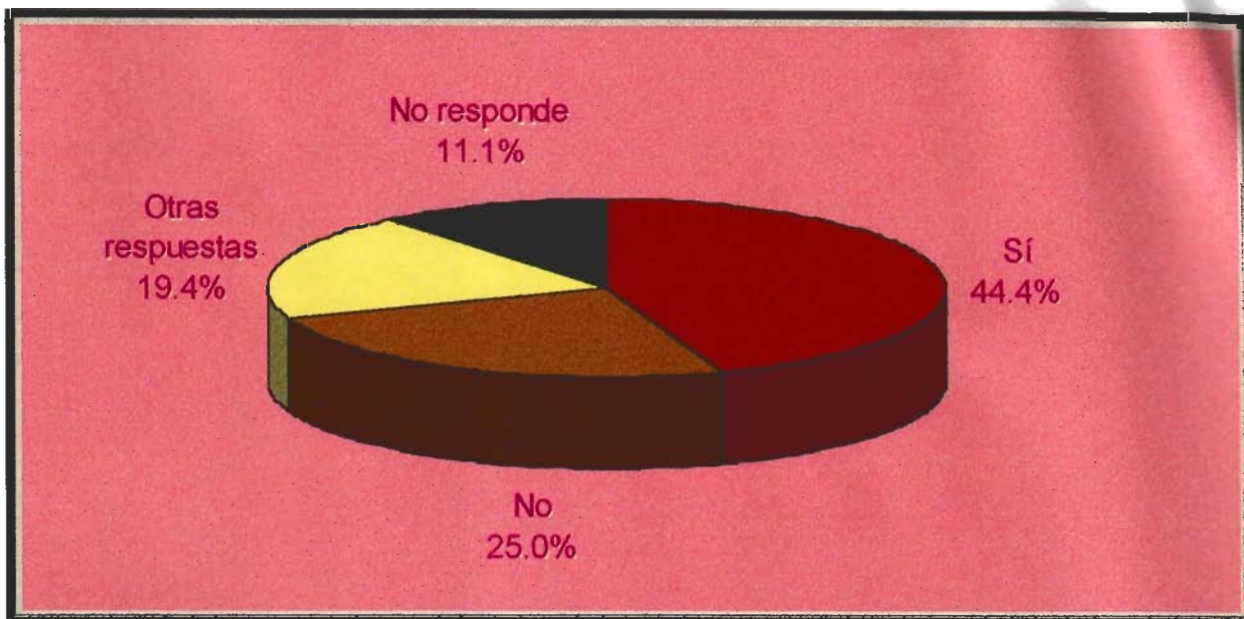
B) Observaciones:

El 67,7% estima que los Indicadores han servido para mejorar la gestión de su Institución, lo que es positivo en esta fase inicial de aplicación de los I.G. Sin embargo, es una señal de preocupación que un 33,3% no esté claramente convencido de su importancia, lo que se transforma en una tarea para que en el futuro cercano, este porcentaje se acerque al 100%, por cuanto los I.G. son un instrumento desarrollado para apoyar la gestión que se realiza en cada Institución.

Por tal motivo, será necesario crear mecanismos para hacer comprender a los principales actores de este proceso (ejecutivos y mandos medios) que los I.G. se pueden constituir en una efectiva herramienta de gestión.

4. ¿Los I.G. le permiten una adecuada flexibilidad en su gestión?**A) Respuesta:**

Sí	No	No Responde	Otras Respuestas
44,4%	25%	11,1%	19.4%

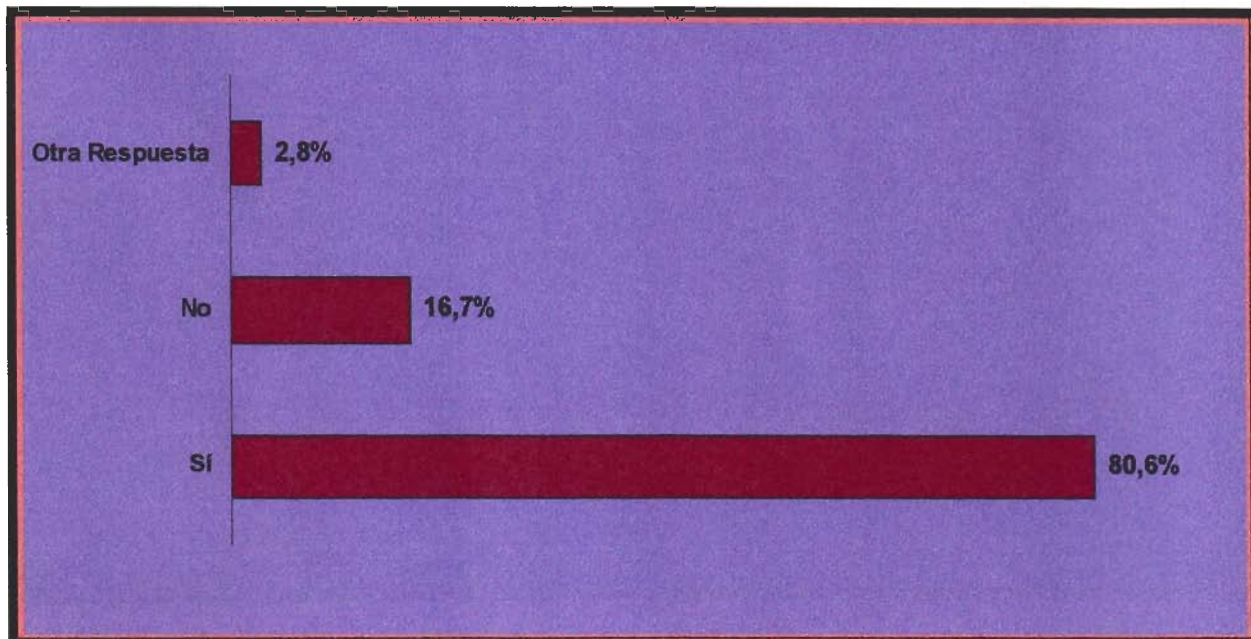
**B) Observaciones:**

De los resultados obtenidos, se desprende que los I.G. no permiten una flexibilidad plena en la Gestión administrativa de los niveles ejecutivos, ya que éstos condicionan en alguna medida el tener que cumplir sólo con las metas y objetivos predefinidos. Por tanto, actualmente la preocupación sería el dar cumplimiento a los compromisos adoptados.

Este punto sí que es preocupante, porque la ausencia de flexibilidad equivale a decir rigidez, y la gestión, requiere de dinamismo, adecuación a los cambios y respuestas rápidas a las contingencias que enfrenta a diario cada Institución; la rigidez se contrapone de un modo tajante a una gestión moderna.

5. ¿Los I.G. le permiten tomar decisiones más acertadas? ¿Por qué?**A) Respuesta:**

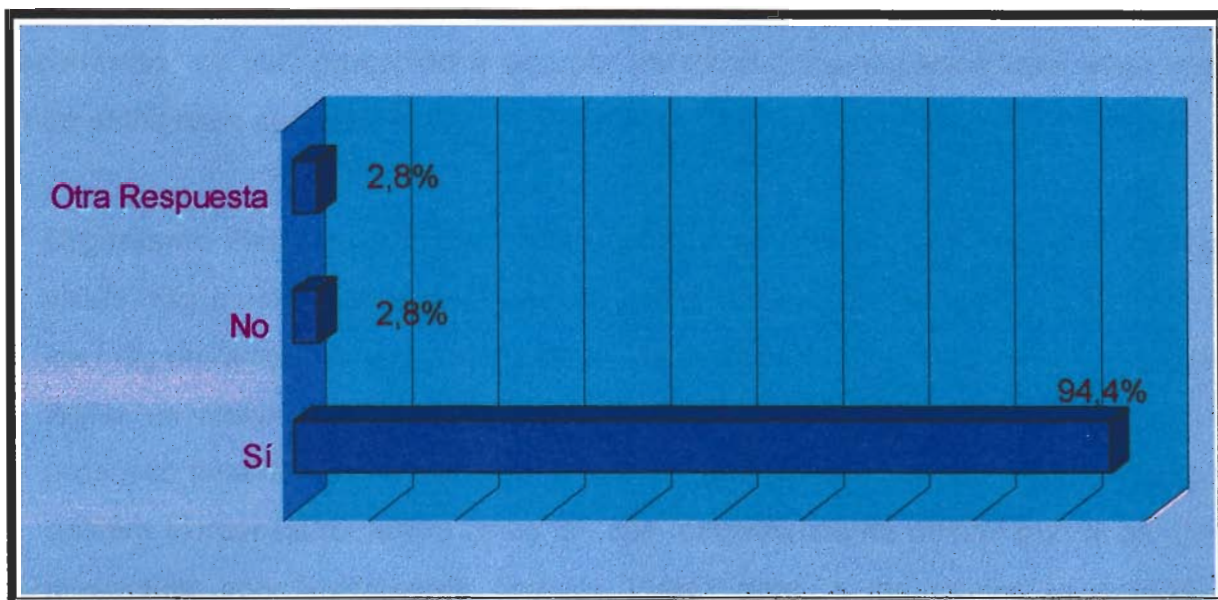
Sí	No	Otras Respuestas
80,6%	16,7%	2,8%

**B) Observaciones:**

Un 80,6% de los encuestados estima que los I.G. les permite tomar decisiones más acertadas, lo que representa un porcentaje significativo, sin embargo, es interesante observar que cerca de un 20% no lo aprecia de igual modo, lo que implica un importante nivel de preocupación para considerarlo en las futuras formulaciones de I.G., por cuanto se requiere evitar señales de rigidez de los I.G. que a veces podrían llegar a entrapar el proceso de toma de decisiones.

6. En síntesis, ¿se justifica la aplicación de los I.G. en su Institución?**A) Respuesta:**

Sí	No	Otras Respuestas
94,4%	2.8%	2.8%

**B) Observaciones:**

El hecho que el 94,4% de los encuestados estime que se justifica la aplicación de los I.G., demuestra que éstos, en opinión de quienes tienen una injerencia directa en la aplicación de los I.G., perciben que efectivamente son útiles para mejorar la gestión, como asimismo son un instrumento adecuado en el proceso de Modernización del Estado.

Además, es altamente positivo que haya una percepción de que los I.G. son un instrumento que se justifica, más allá de las limitaciones o readecuaciones que éstos requieren.

7. ¿Qué recomendaría Ud. para mejorar la formulación y aplicación de los I.G. en su Institución, como parte del proceso de Modernización del Estado?

A) Respuestas:

En consideración a que esta es una pregunta abierta que permitía diversas respuestas, y con la finalidad de sintetizarlas y destacar las respuestas más recurrentes, se han procedido a agrupar en torno a los aspectos más esenciales; entre estos cabe señalar:

- **Organismo Fiscalizador:** Se sugiere crear un ente fiscalizador imparcial, con una visión más moderna, que entregue las pautas para la formulación y aplicación de los I.G., en reuniones de trabajo cálidas y con una estructura dinámica que permite lograr un mayor acercamiento entre los participantes. Además que tengan un propósito final definido y claro de lo que se persigue con los I.G. Este organismo debiera ejercer un rol activo como tal, con mecanismos de control que le permitan interactuar coordinadamente con las instituciones a las cuales le solicita la información, y que sea capaz de retroalimentar en lo pertinente.
- **Control:** En relación al control se propone llevar a cabo un programa de control individual de gestión, bien estructurado, donde los I.G. sean parte de éstos. Estos deben ser programados con la debida antelación. Se deben realizar revisiones periódicas para ajustarlos y adecuarlos anualmente a la realidad de cada Institución. Un aspecto importante que se agrega es la validación de los I.G. en todos los niveles de la Institución, con lo cual se pueda demostrar las novedades y beneficios del sistema, logrando mediciones claras de la evolución en el tiempo de cada uno de ellos.
- **Capacitación:** Entregar una mayor capacitación, con apoyo tanto técnico como metodológico a todos los niveles de las Instituciones sobre el tema de los I.G.,

adecuando las estructuras organizativas, procedimientos y de información, a objeto que la formulación de éstos sea construido con el aporte de todos los actores, lo que entregaría un producto más fidedigno y, por ende, los resultados de la aplicación de los I.G., debieran ser más beneficiosos.

- **Difusión y Participación:** Crear una política atractiva de difusión explicativa para socializar el tema de los I.G., abarcando a todos los niveles existentes en las Instituciones, inclusive las asociaciones de funcionarios, con la finalidad que éstos se involucren, comprometan y participen en la discusión y creación de I.G. reales, transparentes, claros y vinculados a la Toma de Decisión.
- **Incentivos:** Construir sistemas integrados que permitan establecer responsabilidades claras, identificar a los buenos funcionarios, a objeto que éstos sean evaluados individualmente y recompensados por el esfuerzo realizado.
- **Planificación Estratégica:** Se considera fundamental construir, insertarse y desarrollar un proceso mayor de planificación estratégico anual, en relación con los I.G. dentro de cada Institución, para posteriormente lograr perfeccionamiento en los mecanismos de control de gestión.
- **Metas:** Que los I.G. sean asociados y ajustados a metas presupuestarias, además de la Institución por Departamento y Secciones, para que sirvan como cartas de navegación.
- **Norma Jurídica:** Que los I.G. sean incorporados en la Ley Orgánica de cada Institución.

B) Observaciones:

En relación a las sugerencias dadas para mejorar la formulación y aplicación de los I.G., como parte del proceso de Modernización del Estado, son ideas que podrían ser llevadas a la práctica por las propias Instituciones.

En cuanto al Organismo Fiscalizador, cabría indicar, que en un comienzo se crea una Secretaría Ejecutiva, dependiente del Comité de Modernización de la Gestión Pública y que luego, se crea una División dentro del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y que tiene entre otros objetivos impulsar y desarrollar las acciones tendientes a enfocar para la Modernización del Estado, por tanto esta sugerencia se estima llevada a la práctica a partir del presente año y sus frutos ya se han comenzado a observar.

En relación a otras medidas como el control permanente y mejorar las mediciones de resultados reales son ideas que debieran ser instrumentalizadas. De igual forma la difusión y participación de los trabajadores en el proceso de los I.G. aparecen como claramente de prioridad profundizarlos, lo que ayudado de programas específicos de capacitación permitirán mejorar los resultados.

La Planificación Estratégica, con la definición de metas y establecimientos de incentivos por resultados aparecen como otras sugerencias viables y beneficiosas para las Instituciones que los puedan aplicar, bajo parámetros técnicos definidos.

Finalmente, en cuanto a llevar los I.G., a nivel de una norma, en el marco de una Ley pareciera no aconsejable, por cuanto las leyes, a veces tienden a rigidizar procesos que pueden ser contraproducente, como en este caso, en que los I.G. requieren de flexibilidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Dentro del proceso denominado Modernización del Estado el Gobierno se concentró en un punto vital que fue la necesidad de modernizar la Gestión Pública a través de un Comité Interministerial. Para tal efecto se construyó un mecanismo que fue denominado "Indicadores de Gestión", el cual ha sido utilizado como instrumento en los Servicios Públicos con la finalidad de medir resultados que se lograría en cada uno de ellos al cabo de un año.

En el año 1995, se dio inicio formalmente a la puesta en marcha del citado proceso de Indicadores de Gestión, en 26 Instituciones Públicas que fueron utilizadas en primer instancia como iniciadoras de este plan, para luego extenderlas a otras Instituciones dando como resultado al cabo de tres años la incorporación de más de la mitad de los Servicios Públicos que tienen hoy día el conjunto de la Administración Pública Chilena. La aplicación de los I.G. han estado inserto en el programa de Modernización del Estado el que a su vez ha implicado una adecuación de cada Servicio para cumplir con estos compromisos.

El trabajo de investigación llevado a cabo durante el presente año resultó de mucho interés y tuvo muy buenos resultados, es decir, se ha podido concluir, al final de nuestro estudio que los I.G. son una herramienta de trabajo que permite optimizar recursos y mejorar la gestión de los Servicios Públicos. Esto es más evidente cuando estos van unidos a resultados según desempeño, pero por otra parte, es necesario destacar que los I.G. requieren de ciertos cambios, los cuales necesita ser incorporados prioritariamente a los nuevos desafíos que se esperan alcanzar. Lo esencial es otorgar una mayor participación a la generalidad de los trabajadores de la Administración Pública, ya que hoy día la participación de estos es insuficiente.

Una mayor participación implicaría un mayor compromiso de parte de quienes intervienen a diario en la Administración del Estado.

También se observa que ampliar los canales de comunicación, y poner en el primer lugar las reales necesidades que tiene la Administración del Estado Chileno para alcanzar una verdadera proyección en materia de cambios.

Los Indicadores de Gestión han resultado ser un mecanismo de optimización de los recursos, por cuanto han permitido administrar mejor el presupuesto de cada Institución, además han contribuido substancialmente a la obtención de mejores resultados, lo que se observó con el nivel de los objetivos alcanzados todo lo cual ha significado alcanzar grados de madurez que permite señalar que los I. G. son una buena herramienta a la hora de planificar, controlar y dirigir un Servicio Público.

Sin embargo se observó que los I. G. en algunos Servicios no respondieron necesariamente a la realidad por lo que es en este punto donde deben ser reevaluados para proceder a su cambio en donde se requiera.

Los I. G. son viables en el mediano y largo plazo, y su aplicación permite facilitar los cambios que requiere la Administración del Estado, pero se requiere más dinamismo y un mayor compromiso por parte de los diversos actores que participan en este proceso, pero no como una mera participación simbólica, si no que una participación activa donde todos contribuyen con su aporte efectivo para lograr que los I. G. sean una verdadera herramienta que permita mejorar la gestión de la Administración Pública.

RECOMENDACIONES

A nuestro juicio, el tema relacionado con el I. G. requiere de la incorporación de ciertos elementos como flexibilidad, difusión entre otros que ayudarían a su mejor comprensión por parte de todos los actores que intervienen en el proceso de Modernización del Estado y que no se oriente sólo a aquellos que tienen a su cargo la aplicación y desarrollo de los I. G., sino a todos los trabajadores en la Institución.

Estimamos que la participación es un elemento vital en todo nuevo proceso que se inicia y este no debe estar ausente. La participación implica una mejor y mayor difusión ya que es aquí donde los mejores mecanismos de comunicación deben ser utilizados para dar a conocer todo lo relacionado al tema, esencialmente utilizando medios de comunicación masivos que lleguen a todos los sectores, el proceso de modernización no es sólo para los entendidos en el tema, es también necesario para aquellos que de un modo u otro están diariamente colaborando con el éxito de la aplicación de los I. G.

Consideramos importante elaborar mecanismos de incentivos que vayan ligados al éxito de la aplicación de los I. G., ya que esto trae consigo un mayor compromiso por parte de los funcionarios, que verán en esta nueva herramienta de trabajo, una muy buena alternativa para ver mejorada su calidad de trabajo y con ello su calificación anual.

También creemos que los I. G. deben ser reformulados en cuanto a que no sólo deben ser de carácter cuantitativo, si no que también deben considerarse los factores cualitativos. Ahora bien, esto va también ligado al impacto que pueden alcanzar los I. G. a nivel de los usuarios de los Servicios Públicos, ya que al ir unidos los I. G. al

resultado de una buena gestión, esto impacta en la sociedad de forma tal que los usuarios a la hora de evaluar a los Servicios Públicos lo harán considerando el como fueron atendidos cuando requirieron el Servicio, entonces al momento de evaluar la gestión, la entrega del servicio, los resultados obtenidos serán cada vez mejores.

Consideramos que debe existir un mecanismo de control y de fiscalización de los I. G. que permita evaluar las fortalezas y debilidades que estos presentan a la hora de su aplicación, considerando que estos requieren ser modificados a medida que se da cumplimiento a los objetivos y metas de cada Institución que los aplica, y más aún teniendo en cuenta que cada vez son más los Servicios que han incorporado a su política de gestión la aplicación de estos Indicadores. Estos, a su vez, deben responder a su propia realidad y al sector de la sociedad a la cual deben llegar .

Otro factor importante es la capacitación que se le debe entregar a los funcionarios públicos en esta área, ya que es fundamental que todos tengan conocimiento del tema en cuanto a como se construyen, de donde surgen, cómo deben ser aplicados, en que consisten y lo más importante que se debe hacer para que estos tengan el resultado esperado.

La Modernización nos obliga a enfrentar nuevos desafíos y el mundo universitario no puede quedar al margen de esta realidad, principalmente se debe adquirir el compromiso tanto por estudiantes de la Escuela de Administración Pública, como por la Universidad, por cuanto hay diversos aspectos que se podrían estudiar a modo de ejemplo, la visión de los funcionarios públicos respecto de este tema la visión de los usuarios, la relación entre los organismos encargados de su coordinación y fiscalización, entre otros estos aspectos podrían ser desarrollados con trabajos futuros.

Al finalizar esta tarea, estimamos que la Universidad Academia de Humanismo Cristiano debiera proseguir con investigaciones de similar naturaleza, ya que el tema requiere de estudio complementario principalmente en función de lo que significa la incorporación de más de 100 nuevas Instituciones en la aplicación de los Indicadores de Gestión.

El trabajo se desarrolló sólo a nivel de los primeros 26 Servicios Públicos que iniciaron la aplicación de los I. G. posteriormente otros Servicios se han ido sumando a esta tarea, por lo cual creemos que es importante continuar con investigaciones similares, lo que será importante para los nuevos profesionales del área ya que se verán enfrentados a un campo laboral donde los I. G. formarán parte de la Gestión de cada Servicio Público, y esto unido al desempeño, la capacitación, la eficiencia, la calidad, etc. todos Instrumentos que contribuirán al desarrollo de la Administración del Estado.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía consultada:

- 1.- Almanaque Histórico de Chile 1890-1990
Editorial Andrés Bello
Edición 2ª
- 2.- Ballart Xavier
¿Cómo Evaluar Programas y Servicios Públicos?
Edición 1992 -.
- 3.- Bobbio Nolberto
La teoría de las formas de Gobierno en la Historia del Pensamiento Político
Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1987.
- 4.- Bravo Lira B.
Historia de las Instituciones Políticas de Chile e Hispanoamérica
Editorial Andrés Bello
Edición 1993 -
- 5.- CONARA
Documentos Básicos en materia de:
Reforma Administrativa Integral y Regionalización
Edición 1980 -.
- 6.- Criterios para la Definición de un Set Básico de I.G.
- 7.- Dirección de Presupuestos - Ministerio de Hacienda
. Guía Para la Construcción de Indicadores de Desempeño
Edición 1994 -.
. Proyecto de Ley de Presupuestos 1995 - 1996 - 1997
Anexo N° 4 Información Complementaria sobre Gestión
- 8.- Flisfich Angel; Verónica Montellano y Marcos Lima
Modernización del Estado
- 9.- Hobbes Thomas
Leviatán
Editorial SARPE, 1991

- 10.- Instructivo Presidencial
Secretaría General de la Presidencia
Nº 012 del 06-12-94
- 11.- Instructivo Presidencial
Secretaría General de la Presidencia
Nº 2055 del 28-11-94
- 12.- Kliksberg Bernardo
¿ Cómo Transformar Al Estado ?
Edición 1993 -.
- 13.- "La Reinención del Estado: Transparencia y eficacia social rumbo al
tercer milenio"
Reforma y Modernización del Estado
Editorial ILPES, 1995
- 14.- Maquiavelo Nicolás
El Príncipe
Editorial Centro Gráfico
Edición 1996 -.
- 15.- Marcel Mario
Modernización de la Gestión Pública en Chile:
Orientaciones, Propuestas y Avances
- 16.- Mensaje Presidencial año 1990 - 1991, del 21 de Mayo de 1991,
- 17.- Mensaje Presidencial año 1993 - 1994, del 21 de Mayo de 1994.
- 18.- Modernización de la Gestión Pública
Edición 1996 -.
- 19.- Pacheco Máximo
Teoría del Derecho
Edición 1984 -.
- 20- Pantoja Rolando
Estatuto Administrativo Interpretado
Edición 1990 -.
- 21.- Platón
La República
Editorial Colicheuque
Edición 1995 -.

- 22.- PNUD
Bases para un Diagnóstico de la Administración Pública en la Transición Democrática y Líneas de Acción para la Modernización de su Gestión
Inf. Misión, de 7/1990
- 23.- G. Urzúa Valenzuela y Ana María García Barcelatto
Diagnóstico de la Burocracia Chilena
Editorial Jurídica de Chile
Edición 1971 - 19.

Bibliografía de referencia:

- 24.- Chiavenato Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
Edición 1996.
- 25.- Daie Lillo Jose
El Sistema de Racionalización Administrativa de la Administración Pública
- 26.- Discurso del Presidente Frei
18 de julio de 1995
- 27.- A.Simon, D. Smithbuer y V. Thompson
Que es la Administración Pública
- 28.- Verdugo Mario y Ana María García
Manual de Derecho Político
Edición 1988 -.

INFORMES

- 29.- Comité Interministerial de la Gestión Pública
Capacitación en el Sector Público
Edición 1996 -.
- 30.- Comité Interministerial Ministerial
Programa de Modernización de la Gestión Pública
Edición junio de 1997
- 31.- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública
Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos
Edición 1996 -.
- 32.- Comité Interministerial
Planificación Estratégica en los Servicios Públicos
Edición 1996 -.
- 33.- Comité Interministerial de la Gestión Pública
Discurso Ceremonia de Entrega Compromiso de Modernización de la
Gestión de los Servicios Públicos
- 34.- Comité Interministerial
Modernización de la Gestión Pública: Reunión de Trabajo
- 35.- Proyecto Chile
"V Seminario Taller Modernización del Estado" parte 1
- 36.- El Debate sobre la Reforma de la Empresa en Chile 1970-1973
Análisis Histórico para una alternativa Democrática
Rev. Opciones N° 4.

ANEXO

FORMULARIO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Santiago, julio de 1997

SEÑORES

PRESENTE

Estimado señor:

La Universidad Academia de Humanismo Cristiano, tiene como objetivos permanentes el desarrollo de la Docencia, Extensión e Investigación. En el curso del presente año, el Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas ha diseñado una Investigación de carácter exploratoria, descriptiva y cuantitativa orientada a evaluar la aplicación de los Indicadores de Gestión en diversas Instituciones Públicas, desde el punto de vista de su formulación, compromiso y resultados obtenidos, además de visualizar su impacto dentro del proceso de Modernización del Estado que ha impulsado el Gobierno.

Para el logro de los objetivos señalados es indispensable contar con la colaboración de las Instituciones involucradas en la muestra, con el propósito de garantizar la fidelidad de la información y la posterior validez de las conclusiones que se puedan obtener.

Conforme a lo expuesto, me permito solicitar a usted su colaboración al presente estudio, el cual es dirigido por el profesor Ramón Mella Fariñas, en conjunto con alumnos egresados de la Carrera de Administración Pública, en el marco del proceso de titulación de Administradores Públicos, entre los cuales se encuentra don (a)

Finalmente, cabe indicar que la información obtenida en esta entrevista será utilizada con fines estrictamente académicos y cuyas conclusiones, si lo estima pertinente, le serán proporcionadas una vez que la investigación concluya.

El Director infraescrito a nombre de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano y en el suyo propio agradece su colaboración y se despide atentamente de usted.


LUIS ROMERO ECHEVERRÍA
DIRECTOR FACULTAD CIENCIAS POLÍTICAS
Y ADMINISTRATIVAS

SEDE: Compañía 2015 - Plaza Brasil - Fono: 6954831 - Fax: (562) 6954831 - Santiago

UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas
Seminario de Tesis

ENTREVISTA DE INDICADORES DE GESTIÓN (I.G.)

SANTIAGO,

ANTECEDENTES DEL ENTREVISTADO :

NOMBRE : _____

INSTITUCIÓN : _____

CARGO : _____

PROFESIÓN : _____

TIEMPO QUE LLEVA EN LA INSTITUCIÓN : _____

TIEMPO QUE LLEVA EN EL CARGO : _____

ANTECEDENTES DEL ENTREVISTADOR :

NOMBRE DEL ALUMNO : _____

CARRERA : Administración Pública

PROFESOR GUÍA: Ramón Mella Farías

FIRMA

TEMA I : ORIGEN Y PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LOS I.G.

1. ¿Por qué su Institución fue seleccionada para aplicar los I.G.?

- a) No sabe b) A Petición de la Institución
c) Por decisión de Gobierno d) Otros (especificar)
(especificar)

2. ¿Conoce Ud., la evolución de los I.G en su Institución?

Año	Si	No	Explique brevemente
1995			
1996			
1997			

3. ¿Los I.G. fueron formulados internamente? (Si responde "si" indicar alternativa y contestar pregunta N° 4, si es "no" contestar pregunta N° 5)

Año	Si		No
	Todos	Parte de ellos	
1995			
1996			
1997			

4. En el evento que fuera internamente, ¿qué instancias han participado en la elaboración de los I.G. en los años 1995, 1996 y 1997?

ANO	Directivos Superiores	Jefes Departamento	Profesionales	Coordinadores	Otros (especificar)
1995					
1996					
1997					

5. Al no haber participación interna en la formulación de los I.G. en su Institución en los años 1995, 1996 y lo alcanzado en el año 1997. ¿Hubo sugerencias formales de algún nivel externo?

- a) Asesores externos b) Otros (especificar)

TEMA II : IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO

1. Una vez comunicados los I.G. que debería cumplir su Institución, en los años 1995, 1996 y 1997 ¿Se dieron a conocer éstos a los funcionarios de la Institución? (Si la respuesta es sí contestar pregunta N° 2 y N° 3.)

Sí ☐ NO ☐

2. ¿Podría indicar qué medios se utilizaron?

AÑO	Circula- res	Reunio- nes	Asam- bleas	Curso Capacit.	Diario Mural	Revistas	Otros (especificar)
1995							
1996							
1997							

3. Los I.G. se dieron a conocer a:

AÑO	Todo el personal	Parte de ellos (especificar)	Organizaciones Laborales
1995			
1996			
1997			

4. ¿Existe compromiso de los funcionarios de su Institución en los I.G.? (Si la respuesta es sí contestar la N° 5)

SÍ ☐ NO ☐

5. ¿Cómo calificaría el compromiso de los trabajadores con los I.G.?

AÑO	Muy malo	Malo	Menos que regular	Regular	Más que Regular	Bueno	Muy bueno
1995							
1996							
1997							

6. ¿Cómo se manifiesta el compromiso de los trabajadores con los I.G.? ¿Por qué?

Año 1995	
Año 1996	
Año 1997	

TEMA III : CONTROL PRESUPUESTARIO

1. Para la aplicación del sistema de los I.G., ¿cómo han evolucionado en el tiempo los gastos en su Institución?

Año	Han aumentado	Se han mantenido	Han disminuido
1995			
1996			
1997			

2. Especificar en ¿qué áreas se ha incurrido en gastos al aplicar los I.G. ?

Año	Personal	Tecnología	Capacitación	No es posible detallarlo	Otros (especificar)
1995					
1996					
1997					

3. Especificar en porcentaje la variación del gasto en I.G.

Año	Aumentado	Disminuido
1995		
1996		
1997		

4. Si no hubo gastos, ¿de qué manera se evitaron? (especificar)

Año 1995	
Año 1996	
Año 1997	

5. En su opinión, el gasto en la aplicación de los I.G., ¿se justifica frente a los resultados obtenidos? ¿Por qué?

SÍ ☐ NO ☐

6. Los I.G. que se han aplicado en los años 1995, 1996 y 1997 en su Institución, ¿han contribuido a la optimización de la administración de los recursos presupuestarios? ¿Por qué?

SÍ ☐ NO ☐

7. En su opinión, ¿los I.G. son sólo un control de carácter presupuestario? ¿Por qué?

SÍ ☐ NO ☐

TEMA IV: EVALUACIÓN Y RESULTADO DE LA GESTIÓN

1. Las áreas departamentales en que se han centrado los I.G. en los tres últimos años, corresponden a:

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| a) Personal | b) Administración y Finanzas |
| c) Comercial | d) Explotación o Producción |
| e) Otros (especificar) | |

2. En su opinión, ¿son claras y definidas las metas que se han establecido en cada I.G.?

	1995	1996	1997
Si			
No			

3. ¿Considera Ud., que los I.G. de su Servicio, son coherentes con la misión, los objetivos y las metas?

	Si	No	¿Por qué?
Misión			
Objetivos			
Metas			

4. De las metas propuestas, ¿qué porcentaje (%) se han cumplido?

	1995	1996	1997
%			

5. En el evento que no se hayan cumplido las metas, ¿a qué se ha debido?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| a) Desinterés de los funcionarios | b) Carencia de capacitación del personal |
| c) Falta de recursos | d) Desinformación de los funcionarios |
| e) Otros (especificar) | |

6. ¿Con la aplicación de los I.G. se ha cumplido con las expectativas Institucionales esperadas? (si es "sí" señalar cuáles son estas expectativas)

Si NO

7. ¿Cómo evaluaría Ud. los resultados de la aplicación de los I.G. de su Institución?

Muy malo	Malo	Menos que regular	Regular	Más que regular	Bueno	Muy bueno

8. Los I.G. como instrumento de la Modernización del Estado, ¿deberían permanecer en el tiempo? ¿Por qué?

9. Los I.G. de su Institución, ¿deberían adecuarse año a año o deberían utilizarse los mismos I.G.? ¿Por qué?

- | | |
|------------------------|--------------------------------------|
| a) Adecuarse año a año | b) Utilizarse los mismos indicadores |
|------------------------|--------------------------------------|

TEMA V: TOMA DE DECISIÓN Y GESTIÓN

1. En su opinión, ¿los I.G. son un medio para cumplir con los objetivos propuestos en la Modernización del Estado?

2. Los I.G. de su Institución, ¿han llegado a constituirse en un compromiso con el Ministerio de Hacienda?

3. En su opinión, los I.G. utilizados, ¿han servido para mejorar la gestión de su Institución?

4. ¿Los I.G. le permiten una adecuada flexibilidad en su gestión?

5. ¿Los I.G. le permiten tomar decisiones más acertadas? ¿Por qué?

SI

NO

6. En síntesis, ¿se justifica la aplicación de los I.G. en su Institución ?

7. ¿Qué recomendaría Ud. para mejorar la formulación y aplicación de los I.G. en su Institución, como parte del proceso de Modernización del Estado?

petición de la Institución es decir no se percibe que se actuará por ordenes dadas desde un nivel superior.

Nota: En “Otras respuestas” se considero a encuestados que manifestaron que su Institución fue seleccionada para aplicar los I.G. “A petición de la Institución” y “Por decisión de Gobierno, al mismo tiempo.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

B) Observaciones :

De entre quienes respondieron que los I.G. fueron formulados internamente, las respuestas indican que las instancias con mayor grado de participación en la elaboración de los I.G. son los estamentos de “Directivos Superiores” y “Jefes de Departamentos”, siendo también importante el aporte del estamento “Profesional”. Es interesante destacar lo reducido de la participación de los “Coordinadores” puesto que alcanza a sólo un 15,1% como promedio de los tres años, ya que estos actores son piezas fundamentales en el desarrollo del tema, lo que se explicaría en parte, por cuanto éstos han asumido su cargo en una fecha reciente.

Ahora bien, el promedio del 72,4% como resultado de la alternativa “Directivos Superiores” y “Jefes de Departamentos”, refleja una alta concentración de la participación en estos niveles, lo cual implica una baja incidencia del resto de los actores, percibiendo como elitista la fase de la formulación de los I.G.