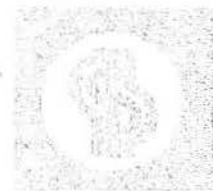


Comité Técnico  
Programa de Mejoramiento de la Gestión  
SUBDERE-SEGPRES-DIPRES

***Guía Metodológica  
para la Formulación  
de Programas de  
Mejoramiento  
de la Gestión***

**PMG Ley 19.553**

*Dirección de Presupuestos*  
1999



350.101  
CH5378  
1999  
c.2

**Comité Técnico**  
Programa de Mejoramiento de la Gestión  
**SUBDERE – SEGPRES – DIPRES**



**Guía Metodológica  
para la Formulación  
de Programas de  
Mejoramiento de la Gestión**

**PMG  
Ley 19.553**

**Dirección de Presupuestos  
1999**

24509

**Ministerio del Interior  
Ministerio de Hacienda  
Ministerio Secretaría General de la Presidencia**



***Guía metodológica para la Formulación de  
Programas de Mejoramiento de la  
Gestión - Ley 19.553***

Cap.	Contenido	Nº Página
I.	ANTECEDENTES	1
II.	<b>METODOLOGIA PARA FORMULAR LOS PMG</b>	4
	FASE 1: Determinación de la Misión	5
	FASE 2: Identificación y Análisis de los Procesos Relevantes	7
	FASE 3: Definición de los Objetivos Estratégicos	8
	FASE 4: Definición de los Objetivos de Gestión	11
	1. Tipos de Objetivos de Gestión	12
	2. Orientaciones que deben considerarse al definir Objetivos de Gestión	13
	3. Priorización de los Objetivos	13
	FASE 5: Determinación de los Indicadores	16
	1. Definición de Indicador	16
	2. Dimensiones de la Gestión	16
	3. Determinación de Indicadores	16
	4. Caso Particular: Indicadores que consideran el cumplimiento de etapas	17
	FASE 6: Preparación del Decreto	19
	<b>ANEXO N°1:</b>	21
	Ejemplos de Declaración de Misión	23
	Ejemplos de Indicadores	24
	<b>ANEXO N°2:</b>	27
	Ficha "Información General del Proceso de Formulación del PMG"	29
	Ficha N°1	
	Ficha N°2	30
	Ficha N°3	31
		32

**Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)  
Ley 19.553**

**Integrantes del Comité Técnico PMG**

**Sr. Ramón Figueroa G. Subdirector de Racionalización  
y Función Pública - DIPRES**

**Sr. Juan Pablo Valenzuela B. Jefe División de Modernización y  
Reforma Estructural - SUBDERE**

**Sr. Claudio Orrego L. Jefe División Modernización - SEGPRES**

**Equipo de Producción:**

**Sra. Patricia Contreras A. - DIPRES**

**Sr. Jorge Montecinos A. - DIPRES**

**Sra. Mónica Bustos R. - MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

**Agradecemos la colaboración de:**

**Sra. Juanita Gana, Subsecretaria de Telecomunicaciones**

**Sr. Jorge Norambuena, Director del Instituto de Normalización  
Previsional**

**Sr. Luis A. Pacheco C. - Académico**

**Sr. Alvaro de la Barra G. - Académico**

**Santiago, 1999**

**A.**

El p  
su la  
Servi

El G  
la ge  
inter

En e  
serie  
centr  
eficie  
políti  
de lo

Com  
regis  
cons  
impe

Para  
evalu  
instit

En c  
prom  
aque  
objet

**B.**

Dich  
desd  
cont  
prete  
cuan  
Servi

**Gufa N**

## A. Objetivos de la Guía Metodológica

El presente documento tiene por objeto orientar y facilitar al personal de los servicios públicos su labor en el proceso de formulación de los Programas de Mejoramiento de la Gestión que cada Servicio debe preparar anualmente para dar cumplimiento a la Ley 19.553.

El Gobierno del Presidente Frei ha comprometido ante el país un proceso de modernización de la gestión pública que se ha materializado a través de diversas iniciativas en el ámbito ministerial, interministerial y en una cantidad significativa de Servicios Públicos.

En efecto, desde los primeros años del gobierno de la concertación se han venido impulsando una serie de políticas y programas destinados a modernizar la gestión pública, teniendo como objetivos centrales lograr mejoramientos sustanciales en la calidad de servicio y atención al usuario, un uso eficiente de los recursos públicos, mayor transparencia en la gestión y el fortalecimiento de las políticas de recursos humanos, posibilitando con ello un mayor desarrollo personal y profesional de los funcionarios.

Como resultado de dichas orientaciones y políticas, son innumerables los avances que se han registrado en la gestión de las instituciones, destacando entre otros resultados una disminución considerable de los tiempos de respuesta en trámites relevantes para los usuarios, logros importantes en productividad, mejoramientos en la cobertura y la calidad de prestaciones, etc.

Para estos efectos, el Gobierno ha desarrollado un conjunto de instrumentos de gestión y evaluación orientados a un proceso continuo de perfeccionamiento de la gestión de las instituciones públicas.

En concordancia con lo anterior, en el marco de las negociaciones Gobierno-ANEF, se ha promulgado la Ley 19.553 que establece un mecanismo de incentivos a los funcionarios de aquellos Servicios que formulen, suscriban y demuestren el cumplimiento de determinados objetivos contenidos en un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

## B. Características de los PMG

Dichos Programas, que deberán considerar las dimensiones de calidad y eficiencia antes señaladas desde una perspectiva global, estarán naturalmente insertos en la realidad de cada Servicio y contextualizados en la capacidad actual y potencial de cada uno en avanzar en la dirección pretendida. De este modo, el Programa deberá corresponder a un aumento cualitativo o cuantitativo respecto de los resultados históricos o innovar hacia nuevos logros por parte del Servicio.

Asimismo, los PMG deberán reflejar las prioridades que orientarán la gestión de cada Servicio y las metas comprometidas por cada uno de ellos y sobre las cuales se medirá su grado de cumplimiento.

La formulación de los PMG debe ser coherente y consistente con las líneas de acción que orientan la modernización de la gestión pública, estas líneas de acción son las siguientes:

▫ **Orientación al Usuario**

Uno de los lineamientos principales de la política de gobierno en materia de modernización del Estado ha consistido en relevar al usuario como la preocupación central de la gestión de los organismos públicos. En términos prácticos, esta preocupación se manifiesta en la necesidad de que las instituciones públicas avancen en la identificación de sus usuarios, tanto internos como externos y en incorporar el concepto de satisfacción del usuario como uno de los criterios relevantes para la evaluación del desempeño institucional.

▫ **Énfasis en los resultados**

Una orientación básica para la modernización del Estado consiste en cambiar el énfasis de la acción pública desde los procesos y los procedimientos hacia los resultados.

La premisa subyacente es que el accionar de todos los organismos públicos tiene impacto en algún ámbito de la vida social y por tanto afecta las condiciones de vida de los ciudadanos y el funcionamiento de sus organizaciones e instituciones. El desafío de cada Servicio Público consiste en identificar los impactos que genera o debe generar y en orientar y focalizar sus recursos y sus acciones en función de ellos.

▫ **Visión Estratégica**

Privilegiar la visión de mediano y largo plazo respecto del quehacer institucional y alinear las acciones de los servicios públicos en función del cumplimiento de las prioridades programáticas de Gobierno y de los objetivos sectoriales.

▫ **Participación de los Funcionarios**

La generación de una visión común respecto de lo que la institución debe hacer en el mediano y largo plazo debe darse en un ambiente participativo y dinámico, que haga posible la participación y el aporte de todos los niveles de la organización.

▫ **Desconcentración de Ministerios y Servicios**

Se entiende por desconcentración la transferencia o delegación de funciones, competencias y recursos desde las oficinas nacionales (Ministerios o Servicios) a sus oficinas o representantes subnacionales (SEREMI y Direcciones Regionales).

Una de las demandas más frecuentes por parte de los SEREMI y Directores Regionales es la participación, información y decisión en el presupuesto de su Ministerio o Servicio y en los programas específicos de éstos, los cuales tengan impacto regional. Es por ello que los

De  
Des  
Pro  
deb  
mis  
plaz  
resp  
natu  
cun  
  
Dic  
pro  
la p  
deb  
Mir  
  
En  
Pro  
resp  
vez  
  
Una  
Púb  
ade  
serv  
disp  
  
El c  
serv  
ram  
de l



esfuerzos tendientes a este objetivo son muy importantes en el proceso de mejoramiento de la gestión pública.

De acuerdo al Reglamento para la Aplicación del Incremento por Desempeño Institucional del Art. 6° de la Ley 19.553, los Programas de Mejoramiento de la Gestión de cada Servicio deberán ser preparados anualmente y contener como mínimo la misión institucional, los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y, para cada año, los objetivos de gestión con sus respectivos indicadores u otros instrumentos de similar naturaleza, que posibiliten la medición de su grado de cumplimiento, en forma objetiva y comprobable.

Dichos Programas y los objetivos de gestión que el servicio se propone alcanzar en el año siguiente deberán ser consistentes con la propuesta de presupuesto para el mismo período, situación que deberá ser acordada entre el jefe superior de cada Servicio y el Ministro del cual dependa o con quien se relacione.

En este punto, es importante señalar que la calidad de los Programas y sus resultados establecen un compromiso de responsabilidad del Jefe del servicio ante su Ministro y éste a su vez ante las autoridades del Gobierno Central.

Una vez que se apruebe La Ley de Presupuestos del Sector Público para el año siguiente se efectuará una revisión y adecuación final de los objetivos de gestión a alcanzar por cada servicio de acuerdo a los recursos presupuestarios que ellos dispondrán para sus iniciativas de mejoramiento y modernización.

El documento final que fijará los objetivos de gestión de cada servicio será un Decreto Supremo suscrito por el Ministro del ramo y los Ministros del Interior, Hacienda y Secretario General de la Presidencia.

#### Recuerde....

Uno de los aspectos más importantes de este proceso de formulación de objetivos de gestión dice relación con el ambiente *participativo* que debe darse al interior de cada servicio. En este sentido, resulta de vital importancia que el Jefe Superior del Servicio establezca *mecanismos de información y consulta con sus funcionarios y las asociaciones* a que ellos pertenezcan respecto de cada una de las etapas del proceso, vale decir, la formulación del programa de mejoramiento, la propuesta de objetivos de gestión, el grado de avance que existe en su cumplimiento y los resultados finales de la evaluación de dicho cumplimiento.

## II. METODOLOGIA PARA FORMULAR LOS PMG

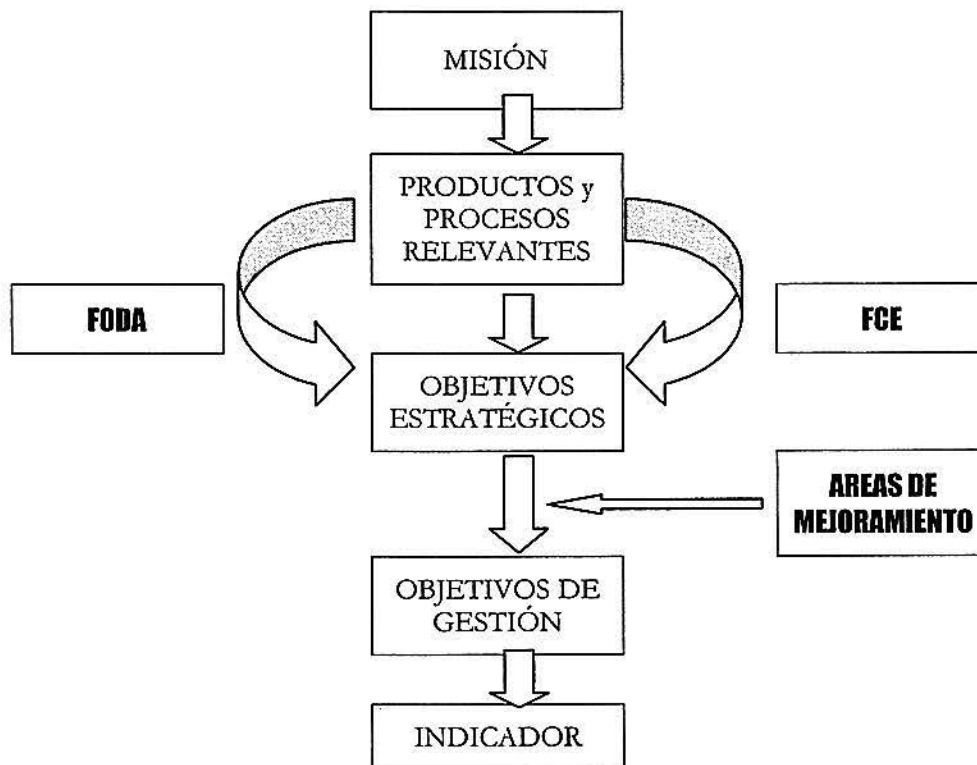
La metodología diseñada para formular el P.M.G. de cada Servicio consta de las siguientes etapas:

- Fase N°1. Revisar la declaración de Misión del Servicio.
- Fase N°2. Identificar y Analizar los Procesos y Productos Relevantes.
- Fase N°3. Definir los Objetivos Estratégicos.
- Fase N°4. Definir los Objetivos de Gestión.
- Fase N°5. Establecer los Indicadores de Cumplimiento de cada Objetivo de Gestión.
- Fase N°6. Preparar el Decreto para la firma de los Ministros correspondientes.

Los resultados de cada una de estas etapas, a excepción de la N°6 se incluirán en los formatos de fichas N°1, 2 y 3 que se encuentran en Anexos.

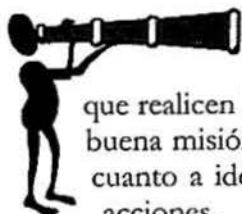
Además existen formatos sugeridos para el desarrollo de algunas actividades intermedias en cada una de estas fases, en que el Servicio puede establecer sus propios formatos y/o basarse en los que aquí se proponen

### Estructura General de la Metodología





## FASE 1: DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN



La misión es una declaración fundamental que define el propósito fundamental o la razón de ser de un servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una buena misión debe ser operacionalizada por la institución, esto es, ser comprensiva en cuanto a identificar claramente los productos y usuarios a los cuales se orientan dichas acciones.

En los Servicios Públicos se asocia con frecuencia la misión de cada uno de ellos con los contenidos de su ley orgánica, lo que, dadas las características de la función pública, es indudablemente importante en términos de la definición de un marco general, **sin embargo es habitualmente insuficiente como declaración de misión**. En muchos casos la antigüedad relativa de tales leyes y los cambios acelerados del entorno pueden hacer que los propósitos que ellas establecen estén desfasados con los del resto de la administración pública o con las demandas de la sociedad en su conjunto, por lo que se hace necesario reinterpretar sus disposiciones para adecuarlas a un nuevo contexto.

La misión responde a las preguntas: **¿para qué existimos?, ¿qué inquietud, insatisfacción o necesidad de la comunidad nos hacemos cargo?,** o planteado de otro modo, nos podemos hacer la siguiente pregunta **¿qué pasaría si no existiéramos?**



Obviamente no existirá una respuesta única y correcta a cada pregunta, sino una que será más eficaz, dado el marco de referencia en el que se desenvuelve el Servicio. Por lo tanto, aunque no es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que sí es determinante es que mientras mejor lograda sea la declaración de la misión mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Por otra parte, la definición de la misión de un Servicio, en la medida en que se construya en un clima organizacional adecuado, debiera tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus funcionarios, puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos. Una ventaja adicional es la de imponer una frontera a su accionar, vale decir, hacer explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la institución no debe hacer.

**Preguntas claves para determinar la misión:**

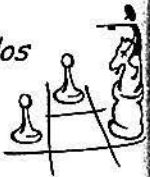
**¿para qué existimos?,  
¿de qué inquietud,  
insatisfacción o  
necesidad de la  
comunidad nos hacemos  
cargo?, ¿qué pasaría si  
no existiéramos?**

Por tal razón, la correcta definición de la misión de un servicio o institución podría llevar a tomar decisiones que haga mucho más expedita y eficiente la consecución de sus objetivos más propios e indelegables.

La misión debe ser institucional, debe considerar además el mandato legal y responder a las políticas y líneas programáticas del gobierno. Esto significa que el proceso de revisión y formulación de la misión de una institución debe contemplar distintas instancias de participación. En primer término son los directivos del servicio quienes deben revisar su actuar y especificar los propósitos de su organización. Sin embargo, la proposición de misión resultante de este proceso debe ser validada y refrendada al nivel de las instancias superiores de gobierno, vale decir Subsecretario y Ministro del ramo, de lo contrario dicha misión sólo representaría un sentir o aspiración de los jefes de servicios.

**Importante:**

*La misión constituye el primer paso en el camino a la definición de los objetivos estratégicos y deberá entregarse en la Ficha N°1. A continuación, en la fase 2 se plantea identificar producto/usuario y analizar los procesos asociados a estos productos (internos y externos) más relevantes para el quehacer del Servicio. Esto permitirá ligar en forma más natural la misión a los objetivos estratégicos, a través de una mirada hacia ¿Cómo hacemos? (Procesos) lo que decimos que hacemos (Misión).*



## FASE 2: IDENTIFICACION DE LOS PRODUCTOS Y ANALISIS DE LOS PROCESOS RELEVANTES

Como una orientación general respecto del espíritu de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, sin lugar a dudas esta etapa se convierte en el motor generador que es capaz de ligar de mejor forma la idea de un **Programa de Mejoramiento**.

Por esta razón, reviste vital importancia lograr identificar los productos, clientes o usuarios y los procesos relevantes asociados a ellas, que se desprenden directamente de la misión del Servicio y aquellos que obedecen más bien a procesos intermedios en la búsqueda de un buen cumplimiento de ésta.

En este punto, es oportuno preguntarse ¿Porqué debemos mejorar y administrar los procesos? y algunas respuestas que nacen de la experiencia son las siguientes:

- ✓ son fuente de ventajas competitivas.
- ✓ son un vehículo para la implementación de estrategias.
- ✓ permiten apuntar hacia las necesidades del cliente.
- ✓ se asocian a metas financieras (costos).
- ✓ permite mejoras del rendimiento individual.

El análisis debe ser profundo, ya que frecuentemente en una institución, los procesos no están documentados, no los entendemos, no son mejorados, no son administrados y ni siquiera se cuestiona si se están haciendo de manera eficiente o no, y sólo se llevan a cabo porque siempre se ha hecho de la misma forma.

Conocer los elementos ligados a estos procesos (usuarios, productos, estándares de atención, impacto, etc.) pueden permitir al Servicio conocerse mejor a sí mismo, determinar cuáles son sus puntos débiles, y lo principal, cuáles son las áreas de mejoramiento hacia las cuales debe apuntar para mejorar estos procesos.

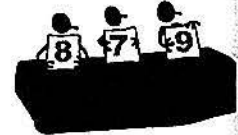
La información derivada a partir de este análisis debe presentarse en la **Ficha N°1**, sobre la cual debiera existir la mayor claridad, por cuanto el resto de la formulación del PMG será mejor en la medida en que esté basado en un profundo análisis e identificación de los productos/usuarios y procesos relevantes, su descripción y sus variables de interés (estándar, potencial de mejoramiento, etc.).

## FASE 3: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos en el contexto de la administración pública son la expresión de los logros que el Gobierno espera que los Ministerios y sus Servicios logren en un plazo determinado.

Los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Deben ser consistentes con la misión del Servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización-reestructuración, procesos avanzados de planificación, mejora en los procesos productivos -o hacia el exterior- mayor cobertura, calidad u oportunidad del Servicio.
- ✓ Deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea constatable, susceptible de revisar y evaluar (auditar).
- ✓ Deben ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos.
- ✓ Deben ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles, de forma de evitar la frustración asociada a la imposibilidad de lograr objetivos inalcanzables para la institución.



En el diseño de los objetivos estratégicos adquiere especial importancia *la orientación estratégica del Servicio*, que da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, a aumentar el control interno u otros.

Una vez que se ha identificado los productos, clientes y procesos relevantes de la institución, la introducción de un mejoramiento en éstos debería expresarse en un conjunto de objetivos que permitan su logro en el tiempo. Para la determinación de estos objetivos los Servicios disponen de un conjunto de herramientas conducentes a este fin.

En esta guía se considerarán dos alternativas de ligar los productos y sus procesos con los objetivos estratégicos, sin perjuicio que cada Servicio pueda recurrir a otra forma, a través de la cual se definan objetivos estratégicos que guarden coherencia y consistencia con la misión, los productos/usuarios y procesos planteados.

### A. Identificación de los Factores Críticos de Exito -FCE

Los FCE corresponden al conjunto de actividades y/o condiciones claves, que se desprenden para que los procesos se desarrollen de la mejor forma posible, y en las cuales los niveles directivos de la entidad deben concentrar sus esfuerzos. Estas actividades son prioritarias y deben ser realizadas correctamente para que se logre la misión de la institución. La identificación de los FCE permitirá definir los objetivos estratégicos del Servicio.

En general, los FCE se expresan en forma de un objetivo de eficacia que cualifica una salida o producto de la entidad o unidad organizacional. Es así como, si la misión de una entidad es *"recopilar, procesar y entregar a la comunidad la información estadística y censal oficial en forma veraz y oportuna"* (INE), un FCE es *contar con sistemas de información que permitan efectuar dicha labor de procesamiento sin*



errores. Por lo tanto, en este Servicio se podrían generar objetivos relacionados con el desarrollo de los sistemas de información requeridos.

Este enfoque requiere que una vez definida la misión del Servicio, se halla podido determinar los procesos clave a través de los cuales el Servicio da cumplimiento a esa misión.

Factores Críticos que generalmente se presentan en la institución, son los siguientes:

- ✓ Poder manejar la relación entre calidad y satisfacción del usuario (cómo poder lograr un equilibrio en que se satisfagan ambos objetivos).
- ✓ Poder llevar la institución a un incremento en la Productividad.
- ✓ Capacidad para resolver problemas cíclicos y oportunidades.
- ✓ Necesidad de implementar estrategias.
- ✓ Definición de los Sistemas de Información necesarios.
- ✓ Disponer de medidas de efectividad en el desarrollo de sistemas.
- ✓ Proveer de autoridad a los grupos de trabajo.
- ✓ Capacidad para la definición de una estructura organizacional más efectiva.
- ✓ Mejorar la coordinación, cooperación y comunicación entre los grupos de trabajo.



**Luego...**

*... la expresión de estos factores críticos de éxito, en términos de un compromiso hacia el logro de una meta es el objetivo estratégico asociado en relación 1-1 a cada FCE. De esta manera, se puede asociar para cada factor crítico un objetivo estratégico y a la vez, cada objetivo estratégico, deberá apuntar a satisfacer la necesidad expresada de acuerdo a un FCE que induce un mejoramiento en un proceso que el Servicio ha definido como relevante para el cumplimiento de su misión.*

## B. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Otra herramienta de gestión que permite la visualización de objetivos es el **análisis FODA**, vale decir el análisis de las *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* de la Institución.

El análisis FODA implica la realización de un *Análisis Interno* de la organización con el fin de identificar las Fortalezas y Debilidades que presenta la Institución en su funcionamiento, bajo la perspectiva de su propósito principal o misión.

Este análisis comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura de organización formal, su capacidad financiera, la forma en que se administran los recursos disponibles, la atención a sus usuarios o beneficiarios, la calidad de sus productos o servicios, los tiempos de proceso, etc.

Por otra parte, el análisis FODA requiere también la identificación de los factores externos a la organización que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (Oportunidades), como negativos (Amenazas).



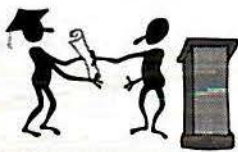
En este *Análisis Externo* tiene especial relevancia la evaluación del impacto en la institución de aspectos tales como, la evolución económica del país, las relaciones internacionales, los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda, la competencia privada y de servicios análogos, etc.

A partir de un análisis FODA es factible identificar objetivos y estrategias para desarrollar las potencialidades de la organización en aquellos aspectos donde se reúnen fortalezas y oportunidades. Del mismo modo, se pueden establecer objetivos conducentes a superar las debilidades existentes en la gestión interna y de esa forma enfrentar las amenazas externas.

**Finalmente, algunos ejemplos de objetivos estratégicos de un Servicio pueden ser:**



- ♦ Aumentar el aporte privado en actividades de promoción externa.
- ♦ Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la institución.
- ♦ Promover el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, su motivación y adhesión hacia el Servicio.
- ♦ Mejorar la atención del usuario.
- ♦ Alcanzar niveles de excelencia y exactitud jurídicas en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del Servicio a sus usuarios.



*Como se señaló anteriormente, cada Servicio puede optar por una de estas alternativas o eventualmente, otra manera de poder definir los Objetivos Estratégicos para el Programa de Mejoramiento respectivo.*

### **Importante:**

*En la Ficha "Información General del Proceso de Formulación del PMG", debe indicar el proceso realizado para determinar los objetivos, es decir, qué metodología se utilizó para ligar el mejoramiento de procesos con los objetivos estratégicos: FODA, FCE, u otro. Si se utiliza una metodología de FCE, es de vital importancia que en este punto se señalen los factores considerados como críticos por el Servicio, si se usó un análisis FODA interesará conocer las fortalezas-debilidades, oportunidades-amenazas descubiertas para el Servicio. En este punto, deberá señalar, también, si estos objetivos guardan relación con otros instrumentos de gestión, ya sea de los que componen el Sistema de Planificación Estratégica Gubernamental (Lineamientos políticos estratégicos, Metas Ministeriales, etc.) como con instrumentos internos de gestión de cada Servicio en particular.*

## FASE 4: DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN

Se puede construir una matriz de dos entradas en que se asocie a los distintos Objetivos Estratégicos un área de mejoramiento, de acuerdo a la naturaleza del proceso hacia el cual se apunta a mejorar. Estas áreas de mejoramiento se transforman en el marco sobre el cual se ordenan los objetivos de gestión de las diferentes instituciones y deben dar cuenta de la globalidad de la institución tanto desde el punto de vista del ámbito de las políticas gubernamentales como de las definiciones estratégicas y operativas de cada Servicio. Estas áreas de mejoramiento pueden ser:

- ⊕ **Area de Dirección:** Corresponde a todas aquellas metas, programas, proyectos y acciones ligadas a la dirección de la institución, en cuanto a su función de orientar, conducir, comunicar, controlar y liderar los procesos como también en la responsabilidad asociada a la capacidad de articular la marcha de la institución en función de un proyecto coherente con la política y objetivos fijados tanto a nivel sectorial como gubernamental.
- ⊕ **Area de Calidad y Satisfacción al Usuario:** Se conforma por el conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad de los bienes y servicios que se entregan medidos en función de las variables relevantes que le constituyen, tiempos, condiciones, cobertura, información, transparencia, contenido u otras según se determine.
- ⊕ **Area de Recursos Humanos:** Da cuenta del conjunto de acciones relevantes en el manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos desde una perspectiva moderna de gestión, debe contener metas e indicadores en materias de relaciones laborales, capacitación, bienestar, incentivos u otras según corresponda.
- ⊕ **Area Financiero Contable:** Da cuenta de aquellas metas e indicadores relevantes del manejo financiero y contable de la institución, debe contener indicadores de proceso y resultado en materias de gasto, ingresos y costos.
- ⊕ **Area Productiva:** Contiene el conjunto de metas e indicadores relacionados con la producción medidos en cuanto a la calidad, cantidad y cobertura de los bienes y servicios que se entregan, de igual forma contiene metas e indicadores asociadas a la mejora de los procesos productivos considerados estratégicos al interior de la institución.



Ejemplo:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	AREAS DE MEJORAMIENTO				
	Dirección	Calidad Satisfacción al Usuario	Recursos Humanos	Financiero Contable	Productiva
O. Estratégico Nº1					
O. Estratégico Nº2					
O. Estratégico Nº3					



Así, a través de un análisis transversal de esta matriz se pueden visualizar objetivos que apunten de acuerdo a cada área de mejoramiento a la satisfacción del objetivo estratégico respectivo. El producto de esta matriz será entonces un conjunto de Objetivos de Gestión para cada O.E. y cada área de mejoramiento.

Los objetivos de gestión definen las acciones y los logros que el Servicio se propone obtener en el período de un año para cada uno de sus objetivos estratégicos. Cada objetivo estratégico puede tener asociado uno o más objetivos de gestión.

Los objetivos de gestión que se planteen en los PMG deberán obtenerse en el período anual (de enero a diciembre de cada año). Lo anterior no implica que todos los objetivos de gestión de la institución se restrinjan completamente en un año, sino más bien, que es necesario parcelarlos de manera que calcen con un horizonte anual.

### 1. Tipos de Objetivos de Gestión

Los objetivos de gestión pueden visualizarse según su tiempo de acción en Objetivos de Procesos, de Productos y de Impacto.

Los **Objetivos de Gestión de Productos** pretenden medir el desempeño de la gestión del servicio en términos de lo que ya existe, es decir, se establecen metas de mejoramiento, suponiendo que éste no pasa por un cambio en la manera actual de llevar cabo las acciones dentro de la institución -procesos internos-.

Los **Objetivos de Gestión de Procesos**, en cambio suponen que el mejoramiento de la gestión, pasa necesariamente por un cambio de la forma en que actualmente se desarrolla una actividad interna determinada y que es relevante en el resultado -producto- que el Servicio genera a sus usuarios. En este caso, lo que se deberá cuantificar es el "cambio" o "desarrollo" de actividades determinadas para poder llevar este a cabo y cuyo producto es de difícil visualización o más aún, considera el caso en que el quehacer del Servicio tiene una participación parcial dentro de procesos que involucra a otros servicios con otros procesos y en que no se puede identificar o establecer una relación biunívoca entre procesos y productos.

Los **Objetivos de Gestión de Impacto**, tratan de cuantificar el efecto que ha tenido ex-post la incorporación de medidas de mejoramiento en el mediano y/o largo plazo. Dadas las características del PMG y los grados de desarrollo de planificación estratégica de los Servicios Públicos, en la actualidad, no se considera la incorporación de este tipo de objetivos.

***Anote:***

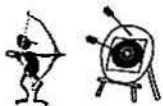
Los objetivos de gestión definen las acciones y los logros que el Servicio se propone obtener en el período de un año para cada uno de sus objetivos estratégicos y de acuerdo a cada una de las áreas de mejoramiento identificadas por el Servicio. Cada objetivo estratégico puede tener asociado uno o más objetivos de gestión. Los objetivos estratégicos

## 2. Orientaciones que deben considerarse al definir Objetivos de Gestión

Los objetivos de gestión que se definan, deben cumplir los siguientes requisitos:



- ⊕ *Ser independientes*, esto es, su cumplimiento debe depender directamente de la gestión del servicio. El logro de un objetivo no debe estar mediatizado por la acción de instancias o factores externos a la institución.



- ⊕ *Ser de resultado*, es decir, los objetivos de gestión deben hacer referencia a productos o resultados finales de la acción del Servicio, entendiendo como tales aquellos que están destinados o benefician a sus "usuarios", y no centrarse en el cumplimiento de etapas o productos intermedios.



- ⊕ *Ser realistas*, en el sentido de que puedan ser alcanzados con los recursos humanos, físicos y presupuestarios con que cuenta la institución.

- ⊕ *Ser medibles*, es decir, al establecer los objetivos de gestión, es importante considerar que éstos deberán formularse de manera que permitan la evaluación de su grado de cumplimiento en un determinado momento del tiempo. Para que sea factible esta evaluación, los objetivos deben ser expresados en forma de una meta cuantificable y susceptible de monitorear.

## 3. Priorización de los Objetivos de Gestión

Los objetivos de gestión comprometidos deberán ser priorizados en función del grado en el que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados al programa de mejoramiento. Para estos efectos, los objetivos de gestión se clasificarán en:

- Objetivos de Alta Prioridad
- Objetivos de Mediana Prioridad
- Objetivos de Menor Prioridad

De acuerdo a la prioridad establecida en el punto anterior, se asignarán las siguientes ponderaciones:

- Los objetivos de gestión cuyo resultado tenga **Alta Prioridad** para la institución, tendrán en conjunto una ponderación de **60%**, pudiendo el Servicio dividir, de la forma que estime conveniente, el 60% entre el número de objetivos de gestión clasificados en esta categoría.
- Los objetivos de gestión cuyo resultado esté clasificado como de **Mediana Prioridad**, tendrán una ponderación en conjunto de un **30%**, pudiendo el Servicio dividir, de la forma que estime conveniente, este 30% entre el número de objetivos de gestión clasificados en esta categoría.
- Los objetivos de gestión considerados de **Menor Prioridad** por la institución, tendrán una ponderación en conjunto de un **10%**, pudiendo el Servicio dividir, de la forma que estime conveniente, este 10% entre el número de objetivos de gestión clasificados en esta categoría.

Al respecto, al momento de efectuar la asignación de prioridades a los diferentes objetivos de gestión debe existir coherencia entre el valor de los ponderadores. Esto significa que los objetivos de alta prioridad deben tener individualmente un porcentaje de ponderación superior al resto de los objetivos. Por ejemplo, no puede suceder que al asignar el 60% de prioridad a estos objetivos quede alguno con un porcentaje de prioridad 10% en circunstancias que un objetivo de mediana prioridad valga un 20%. En el mismo ejemplo, no puede existir un objetivo de mediana prioridad con una ponderación inferior a un objetivo de menor prioridad.

Ejemplo: Supongamos un Servicio que ha declarado tener 3 Objetivos Estratégicos (OE) y que al formular su PMG para el año siguiente define 9 Objetivos de Gestión (OG), de los cuales tres están asociados al logro del primer objetivo estratégico, dos con el segundo y cuatro con el tercer objetivo estratégico. Entonces se tendría el siguiente esquema:



Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión
1. OE 1	1) OG 1.1
	2) OG 1.2
	3) OG 1.3
2. OE 2	4) OG 2.1
	5) OG 2.2
3. OE 3	6) OG 3.1
	7) OG 3.2
	8) OG 3.3
	9) OG 3.4

Supongamos ahora que el servicio define las siguientes prioridades para sus Objetivos de Gestión:

- Los objetivos 1.1., 2.1., 3.1. son de alta prioridad;
- Los objetivos 1.2., 3.2., 3.3. son de mediana prioridad; y,
- Los objetivos 1.3., 2.2., 3.4. son de menor prioridad.



Es decir:



Alta	Mediana	Menor
OG 1.1=30%	OG 1.2=12%	OG 1.3=5%
OG 2.1=15%	OG 3.2=10%	OG 2.2=3%
OG 3.1=15%	OG 3.3=8%	OG 3.4=2%
suma=60%	suma=30%	suma=10%



Esto significa que individualmente los objetivos de gestión contenidos en el PMG tendrán la siguiente ponderación:



Objetivos Estratégicos	Objetivos de Gestión	Ponderación	Prioridad
1. OE 1	1) OG 1.1	30%	ALTA
	2) OG 1.2	12%	MEDIANA
	3) OG 1.3	5%	MENOR
2. OE 2	4) OG 2.1	15%	ALTA
	5) OG 2.2	3%	MENOR
3. OE 3	6) OG 3.1	15%	ALTA
	7) OG 3.2	10%	MEDIANA
	8) OG 3.3	8%	MEDIANA
	9) OG 3.4	2%	MENOR

*El objetivo de gestión debe ser comprensivo en el sentido de ser capaz de responder ¿Para qué se realiza esta acción dentro de la idea de mejoramiento?, ¿La acción emprendida, induce un mejoramiento en sí, o es sólo una actividad rutinaria del quehacer del Servicio?, ¿Cómo se va a medir? ¿Cómo se verá más adelante, esta pregunta si se relaciona directamente con el Para qué?*

**ATENCIÓN:**

*Los objetivos de gestión determinados por el servicio deberán presentarse en las Ficha N°2, ordenados según al objetivo estratégico al que apuntan y con el indicador que se utilizará para la medición. Por otra parte, deberá informarse en la Ficha "Información General del Proceso de Formulación del PMG", respecto del proceso realizado para determinar estos objetivos, es decir, cómo se identificaron las áreas de mejoramiento, cuáles son las de mayor importancia dada la naturaleza de cada Servicio, cómo impacta cada objetivo de gestión según el área de mejoramiento escogida, etc.*

## FASE 5: DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES

De acuerdo al Artículo 6° de la Ley 19.553, los Programas de Mejoramiento de la Gestión deberán incluir objetivos específicos a cumplir cada año, cuyo grado de cumplimiento será medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza. Esto significa que, para cada objetivo de gestión contenido en el PMG de cada Servicio, deberá definirse un indicador que permita medir su grado de cumplimiento.

De esta forma, el indicador se transforma en un elemento de vital importancia en dos momentos del ciclo de un PMG. Por una parte, es vital en la **formulación**, por cuanto la finalidad de un indicador es constituir una herramienta capaz de cuantificar la relación entre el escenario que se quiere obtener (meta) y el que efectivamente se logra en el futuro (efectivo), por otro lado en el momento de la **evaluación del grado de cumplimiento**, según el espíritu de los cuerpos legales<sup>1</sup>, es la única forma de medir objetivamente el grado de cumplimiento. Por lo tanto una buena evaluación, en términos de que mantenga los principios de objetividad, transparencia y consistencia del instrumento esta basada en una buena formulación y con especial énfasis en aquello que constituye el Decreto que establece el PMG (Objetivos de Gestión e Indicadores).

### 1. Definición de Indicador

Un indicador es una herramienta que permite entregar información cuantificable del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido.

### 2. Dimensiones de la Gestión

Los aspectos o dimensiones de la gestión de una institución que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador (ver anexo N°1)

### 3. Determinación de indicadores

Considerando las distintas dimensiones de la gestión descritas anteriormente y el tipo de Objetivo de gestión del que se trate, sea éste Objetivo de Gestión de Procesos, de Productos, o de Impacto, es posible determinar que:

- ✓ En el caso de los **Objetivos de Gestión de Procesos**, se define como indicador el desarrollo de las etapas o actividades que lleven a la implantación o desarrollo del proceso en cuestión, ponderadas de acuerdo a la importancia de cada una de ellas en la totalidad del proceso.



*En este caso, por definición se habla de un indicador de eficacia, por cuanto, sólo se está cuantificando si se llevaron a cabo o no las actividades, pero no se mide de ninguna forma su efecto, ni si se hizo de la manera más eficiente o no. La idea es que en el futuro (PMG del año siguiente, por ejemplo), se derive de manera automática un Objetivo de Producto asociado a este objetivo de Procesos.*

- ✓ Cuando se consideran **Objetivos de Productos**, se puede observar que de una u otra forma,

<sup>1</sup>Art.6° Ley 19.553, Art.6° DS 475 (05.98) MINHAC

se pueden visualizar a priori, las cuatro dimensiones de la gestión descritas en el anexo 1: economía, eficiencia, eficacia y calidad del servicio, por lo tanto, en esta etapa de definición del indicador, puede considerarse cualquiera de éstas como aquella en base a la cual se pueda definir un indicador que de cuenta del mejoramiento.



*En este punto, es importante señalar que, en general, al momento de definir el objetivo de gestión, se tiene una orientación clara respecto del porqué se está introduciendo una mejora en esa área (a un nivel más macro esta definición viene dada sobre la base de los objetivos estratégicos definidos), por lo tanto, el indicador que se defina se derivará directamente de esta definición junto con la dimensión hacia la cual se quiere apuntar según corresponda.*

- ✓ Finalmente se debe señalar que en el caso de los **Objetivos de Gestión asociados al Impacto**, éstos debieran apuntar a lo que es relevante en el mediano a largo plazo y en base a lo cual se va a medir el resultado de la gestión del servicio referido a este período. De esta forma, la dimensión de **economía** es la que por definición destaca de manera más relevante como la que guíe la definición de indicadores que den cuenta en este ámbito.

#### 4. Caso Particular: Indicadores que consideran el cumplimiento de etapas.

En este caso, y de acuerdo a todo lo expuesto anteriormente en este capítulo, un caso importante de establecer es el de aquellos indicadores que señalan el cumplimiento de etapas. En general, estos se rigen de acuerdo a una estructura del tipo:

**Indicador:** “El grado de cumplimiento del objetivo se medirá de acuerdo a la ejecución de cada una de las etapas mencionadas en los puntos (...) anteriores”.

Por lo tanto se debe verificar como se definieron las etapas en los puntos (...) anteriores y en estos casos debe aparecer la siguiente información:

- el nombre de una etapa y
- el porcentaje de aporte de la etapa y/o
- la fecha en que según el servicio será cumplida.



De esta forma, por una parte si no se establecen porcentajes para cada etapa, se asume que todas las etapas tienen el mismo valor, del mismo modo, la fecha o plazo que se considera en el decreto es de entera responsabilidad de cada Servicio, en el momento de la formulación del Programa de Mejoramiento. Se evaluará en relación a lo que el decreto establece.

La ejecución de etapas se medirá en términos de etapa cumplida (100%) o no cumplida (0%) en la fecha comprometida en el decreto, si aplica.

Finalmente, toda esta información que complementa cada objetivo de gestión - indicador, debe quedar registrada en la Ficha N°3, junto con lo que se refiere a:

- ✓ Cálculo de las variables (si las hay).
- ✓ Sentido del Mejoramiento.
- ✓ Valor base o de Referencia.
- ✓ Frecuencia de Medición.
- ✓ Fuente de Información.
- ✓ Persona Responsable de la Información (indicando su nombre y cargo).

**NOTA:**

- Sólo en algunos casos se requiere indicar “cálculo de las variables” y esto será cuando en el indicador se expresa alguna variable intermedia respecto de lo que se apunta mejorar en el objetivo de gestión. Si el indicador plantea el desarrollo de etapas, no se requiere esta parte.
- El sentido del mejoramiento puede ser ascendente en la medida que el valor del indicador vaya en aumento (por ejemplo si se quiere medir una mayor cobertura del Servicio) o descendente si es que el objetivo implica una disminución en el valor del indicador (por lo general, el sentido es descendente en indicadores que miden tiempos de atención, tiempos de procesos o disminuciones en los costos).

Una vez planteada la **Misión**, identificados los **productos/usuarios**, definidos los **objetivos estratégicos** (de mediano y largo plazo), formulados los **objetivos de gestión** priorizados (como expresión anual de logro), determinados los **indicadores**, el **Jefe de Servicio** se compromete formalmente ante el **Ministro del ramo** a un mejoramiento del desempeño institucional, el **Ministro**, por su parte, asume un compromiso sectorial ante las autoridades centrales.

## FASE 6: PREPARACIÓN DEL DECRETO

Una vez que se ha formulado en cada Servicio su Programa de Mejoramiento de la Gestión para el año siguiente y se han fijado los objetivos de gestión a cumplir con sus correspondientes indicadores para medir su cumplimiento, éste debe pasar las instancias de revisión que se han previsto en el Reglamento para la Aplicación de Reglamento por Desempeño Institucional.

Posteriormente, cada Institución debe proceder a elaborar un borrador del Decreto, el que deberá presentarse a consideración del Ministro del ramo para su revisión.

El Decreto debe contener esencialmente los siguientes elementos:



- ♦ *Los objetivos de gestión* ordenados de acuerdo a las prioridades establecidas por el Servicio (Alta, Mediana, Menor).
- ♦ Cada uno de los *Objetivos de Gestión* comprometidos y su ponderación, redactados de la misma forma en que están en el PMG.
- ♦ *El indicador* que enuncia conceptualmente cómo se medirá el objetivo.


### SUGERENCIA:

*Con el objeto de agilizar el proceso de tramitación de los decretos, se sugiere, elaborar un decreto por cada Ministerio que contenga los programas de mejoramiento de los servicios relacionados o dependientes. Para este caso, cada servicio corresponderá a un artículo del decreto.*

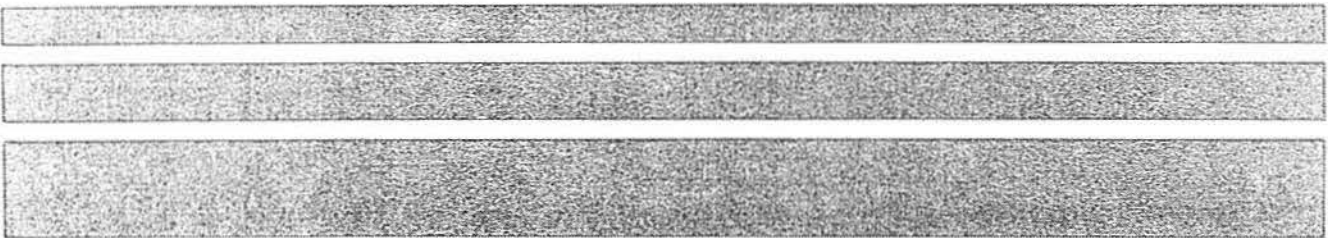




**ANEXO N°1**  
**Ejemplos**



**PMG**  
**Ley 19.553**





## Ejemplos DECLARACIÓN DE MISIÓN

A modo de ejemplos se mencionan las siguientes declaraciones de misión de los servicios públicos que se señalan:



### *Servicio de Impuestos Internos*

"Aplicar y administrar el sistema de impuestos internos, fiscalizando a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y facilitar dicho cumplimiento"

### *Sename*

Ser el organismo del Estado que tiene por objetivo la integración social de los niños jóvenes gravemente lesionados en sus derechos o infractores de ley; a través del desarrollo de políticas sociales en coordinación con actores públicos o privados, y de la oferta de programas especializados, sustentados en la promoción y respecto a los derechos del niño.

### *Sercotec*

"Promover y apoyar las iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las empresas MIPE y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios".

### *Subsecretaría de Justicia*

Estudiar y formular políticas, planes y programas coordinando las acciones de todos los estamentos del sector con el fin de dotar al país de una justicia ágil y eficiente.

### *Subsecretaría del Trabajo*

Elaborar e implementar a través de sus servicios relacionados, la política laboral del Gobierno y difundir una nueva cultura de relaciones laborales modernas y equitativas que privilegien la cooperación, los acuerdos y las alianzas entre los actores del mundo del trabajo.

### *Servicio Agrícola y Ganadero*

Apoyar el incremento de los niveles de competitividad, sustentabilidad y equidad del sector silvoagropecuario, a través del mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica, y el desarrollo de la calidad alimentaria.



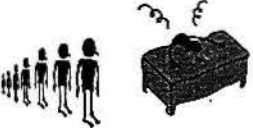


## Ejemplos INDICADORES

Economía	Eficiencia	Eficacia	Calidad del Servicio
<p>✓ Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. La administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos, cuando ésta no interfiere con la misión institucional. Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, la eficacia en la ejecución de su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos.</p>	<p>✓ El concepto de eficiencia describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. En el ámbito de los Servicios Públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionado al nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos generales en el gasto total de las instituciones del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto de dicho sector.</p>	<p>✓ El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, aceptabilidad de la prestación, grado de satisfacción de los usuarios, tiempo de tramitación de los beneficios, etc.</p>	<p>✓ La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas periódicas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos. Algunas relaciones que reflejan este concepto son, por ejemplo, número de reclamos sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios.</p>

**servicio**

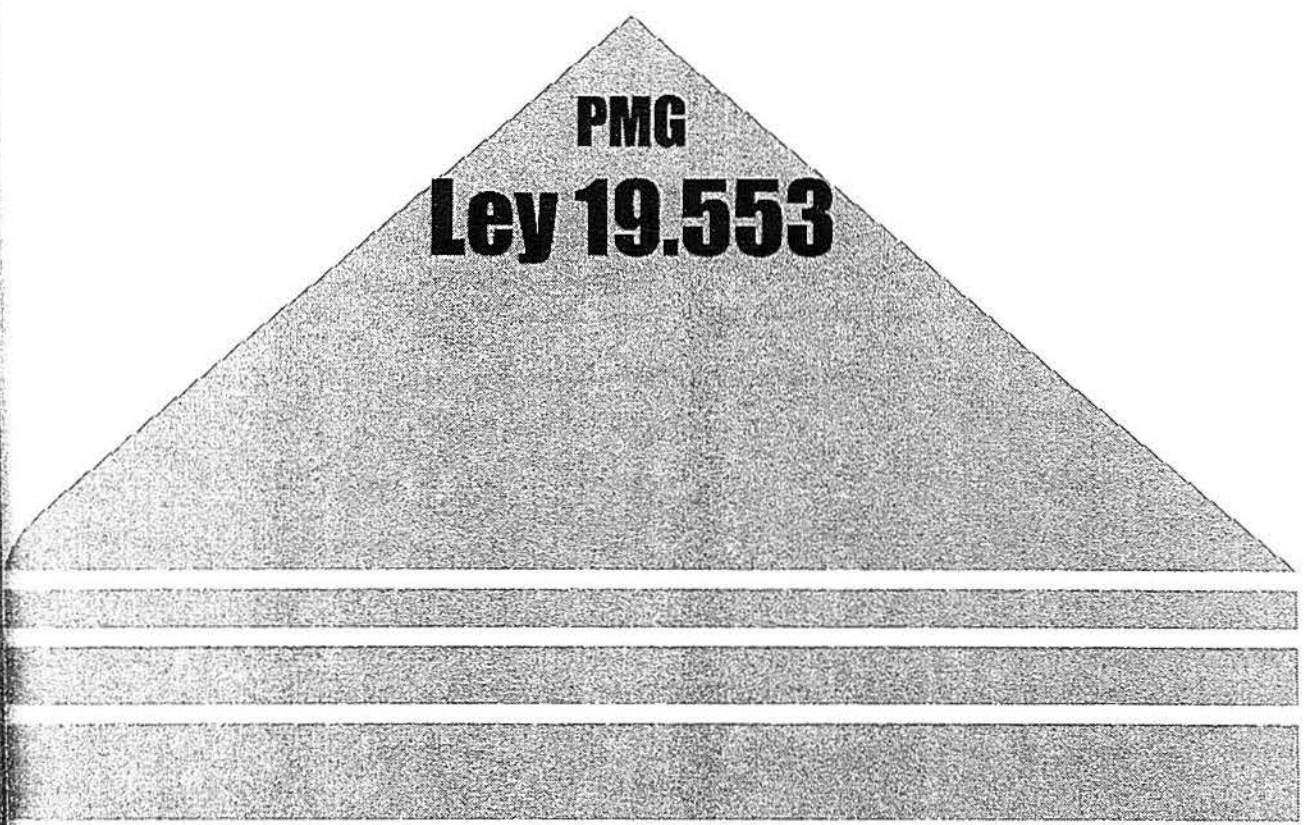
servicio es específico y eficaz en relación a la forma de entrega de sus elementos de oportunidad, precisión y efectividad. El concepto es claro para los usuarios. La forma de entrega es directa y eficiente con el resultado de la actividad recibida a los usuarios. Las acciones que se realizan sobre el concepto, número de atendidos, tramitación de tiempo de espera de las oficinas de atención al público o respuesta recibidas o arte de los

<b>Economía</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Calidad del Servicio</b>
<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de recuperación de créditos de corto plazo. (Cobranza / Facturación)</li> <li>- (Ingresos Propios / Ingresos Totales)</li> <li>- (Aporte de beneficiarios al financiamiento de viviendas SERVIU / Inversión)</li> <li>- (Ingresos de operación / Gastos de operación)</li> </ul> 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Número de fiscalizadores a ISAPRES / Número de fiscalizadores)</li> <li>- (Inspecciones promedio por inspector)</li> <li>- (Autorización de Registros farmacéuticos / Dotación Sección Registros)</li> <li>- (Personal Regiones / Personal Central)</li> <li>- (Personal soporte / Personal campo)</li> <li>- (Valor subsidios entregados / gastos administrativos)</li> <li>- (Cajas inspeccionadas / Jornadas hombre)</li> <li>- (Gasto Programa Certificación Exportaciones / Número de Cajas certificadas)</li> <li>- (Gastos administrativos Programa Becas / Total Becas otorgadas)</li> </ul> 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de deserción en cursos de capacitación (Establecimientos hoteleros clasificados / Total de establecimientos)</li> <li>- (% de incremento anual de recaudación asociado a la acción del SII)</li> <li>- (Inspecciones técnicas a instalaciones nuevas / Total de instalaciones nuevas)</li> <li>- (Controles anuales buses interurbanos / Parque de buses interurbanos)</li> <li>- (Denuncias recibidas / Denuncias resueltas)</li> <li>- (Reclamos recibidos / Reclamos solucionados)</li> <li>- Superficie media afectada (hectáreas) por incendios forestales</li> <li>- (Raciones alimenticias servidas diarias / Raciones alimenticias asignadas diarias)</li> <li>- (Solicitudes de marcas despachadas / Solicitudes recibidas)</li> </ul>	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo promedio de tramitación de beneficios a activos del S.S.S.</li> <li>- Tiempo promedio de despacho de peritajes</li> <li>- Días promedio de tramitación de créditos</li> <li>- Número de personas atendidas en lugares apartados (Oficina Móvil)</li> <li>- % de prestaciones de usuarios resueltas en menos de 20 días hábiles</li> <li>- Tiempo promedio de autorización de cursos a Organismos Capacitadores</li> <li>- Calidad de atención a usuarios (encuesta)</li> <li>- Tiempo promedio de tramitación de pedidos</li> <li>- Tiempo promedio de tramitación de pensiones y montepíos</li> </ul> 



**ANEXO N°2**

**FORMATOS DE  
FICHAS PARA CONFECCIONAR  
EL PMG DE CADA SERVICIO**



**PMG  
Ley 19.553**





## **INFORMACION GENERAL DEL PROCESO DE FORMULACION PMG 2000**

1. Descripción del análisis que lleva a la determinación de los Clientes/Productos relevantes del servicio.

2. Descripción del proceso de identificación de las áreas de mejoramiento, para la definición de los Objetivos de Gestión.

3. Descripción de el/los Mecanismos de Participación de los funcionarios en la definición del Programa de Mejoramiento de la Gestión.

**FICHA N°1 : PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 2000**

MINISTERIO:  
SERVICIO:

MISIÓN:

**PRODUCTOS PRINCIPALES DERIVADOS DE LA MISIÓN**

Producto	Usuarios	Breve Descripción del Proceso	Nombre de el / los Procesos(s) asociado(s)	Estándar del Proceso (si lo hay)

**OTROS PROCESOS (de alta relevancia pero más bien internos)**

Nombre	Breve Descripción	Usuarios	Productos	Estándar (si lo hay)

FI

OE

A1

A2

OE

A3

A5

OB

A1.

A5.

OB

A1.

A5.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N°1:**

<b>AREA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>OBJETIVOS DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
A1.-	1.1.	
A2.-	1.2.	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N°2:**

<b>AREA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>OBJETIVOS DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
A3.-	2.1.	
A5.-	2.2.	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N°3:**

<b>AREA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>OBJETIVOS DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
A1.-	3.1.	
A5.-	3.2.	

**OBJETIVO ESTRATÉGICO N°4:**

<b>AREA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>OBJETIVOS DE GESTIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
A1.-	4.1.	
A5.-	4.2.	

dar del  
ceso  
o hay)

Estándar  
(si lo hay)



**FICHA N°3 : PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION 2000**

(una ficha para cada objetivo de gestión)

**OBJETIVO DE GESTIÓN 1.1.**

**INDICADOR**

**CÁLCULO DE LAS VARIABLES (si las hay)**

**SENTIDO DEL MEJORAMIENTO:**

**VALOR DE REFERENCIA:**

**FRECUENCIA DE MEDICIÓN:**

**FUENTE DE INFORMACIÓN**

**PERSONA RESPONSABLE DE LA INFORMACIÓN**

**NOMBRE:**

**CARGO:**