

**CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE**

**X ASAMBLEA OLACEFS**

**ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE  
ENTIDADES FISCALIZADORAS  
SUPERIORES**

**2 ° COLABORACIÓN**

**“DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA  
LAS ENTIDADES DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR”**

**TEMA II**

**“DESEMPEÑO DE LAS EFS E INDICADORES DE  
RENDIMIENTO”**

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### I. INTRODUCCION

Lograr una gestión pública eficiente y comprometida con los resultados involucra transformaciones en varias dimensiones de dicha gestión, pues junto con respetarse los principios de transparencia, equidad y disciplina fiscal, deben considerarse de manera prioritaria, la satisfacción del usuario, la asignación eficiente de los recursos y la capacidad de responder a las demandas del proceso de crecimiento de la economía. Para ello, se necesita desarrollar, entre otras cosas, al interior de las Entidades de Fiscalización Superior (EFS), liderazgos que impulsen las transformaciones, incorporación de técnicas modernas de gestión que faciliten el proceso de toma de decisiones, establecer metas cuantificables dentro de un marco de participación y comprometer a los distintos estamentos que la conforman en una gestión de mejor calidad, de modo que los avances logrados perduren en el tiempo.

Una de las herramientas más útiles para el desarrollo de una gestión orientada a los resultados es la medición y evaluación del desempeño a través de un conjunto de indicadores claves.

En concordancia con lo anterior, un sistema de información regular sobre la gestión y desempeño abre la posibilidad de una mayor eficiencia en la asignación de recursos humanos, físicos y monetarios, incrementa la autonomía y la responsabilidad de los directivos, en tanto cuentan con bases sustentables de información para la toma de decisiones y ayuda a mejorar los sistemas de control sobre los Servicios Públicos.

Desde la perspectiva de los funcionarios de las EFS, la existencia de indicadores, metas y evaluaciones de desempeño institucional permite vincular las tareas que éstos desarrollan con el logro de resultados tangibles en beneficio de la comunidad, aumentando así los niveles de satisfacción y realización en su trabajo, ofreciendo además un mayor grado de compromiso con los resultados esperados en términos de calidad y cantidad, como asimismo, de la efectividad y eficiencia con que estos son provistos.

Un factor fundamental de la calidad de la gestión de cualquier institución, es la capacidad que ésta tiene para medir sus resultados. Sin embargo, en el Sector Público, esta acción se ve dificultada por los siguientes factores:

- a)** Multiplicidad de objetivos que persiguen las Instituciones del Estado y los servicios que estas proveen.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

- b)** Ausencia de mercados de precios y transacciones, hecho que dificulta la medición de logros de una manera simplificada, dado que la gestión de los Servicios Públicos y de las EFS en particular está compuesta por la oferta de una variada gama de servicios, entregados muchas veces en forma gratuita, lo que impide su reducción a una expresión monetaria común. Por ende, la gestión se evalúa básicamente a través del consumo de recursos (nivel de gastos, dotación de personal, etc.), en lugar de medir los beneficios en la utilidad de los servicios que son entregados a la comunidad.

En este contexto, la puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión, que entregue una medición y evaluación permanente de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios prestados a la comunidad, constituye no sólo una forma de llevar un control sobre los recursos, sino más bien representa una necesidad ineludible de alcanzar el éxito como institución.

Por ello resulta primordial precisar la importancia de la medición de gestión enfocada a productos y clientes como objeto final y fundamental de acción en los resultados.

Se debe tener claro, que estos indicadores forman parte de un sistema de información, Sistema de Control de Gestión, mediante el cual se pretende retroalimentar a las distintas unidades operativas para que evalúen la marcha de su gestión, detecten desviaciones respecto a ciertos estándares previamente establecidos y apliquen medidas correctivas en los casos en que sea necesario. Este Sistema debe considerarse como un subconjunto del Sistema de Información Administrativo (SIA)

Para que sean de utilidad, debe haber indicadores coherentes para los diferentes niveles de gestión, de manera que, debidamente coordinados, sirvan efectivamente para la toma de decisiones por parte de los directivos.

Por último, cabe precisar que la elaboración de indicadores no se justifica, cuando su costo es mayor que el beneficio que pueden proporcionar.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### II. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO DE INDICADORES DE GESTIÓN COMO PARTE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LAS EFS.

En el proceso de Planificación de una EFS se determina la Misión, se fijan los objetivos estratégicos y se definen políticas que conforman las orientaciones y lineamientos estratégicos necesarios para llevar a cabo las tareas de fiscalización y adaptarlas a los cambios que exige el proceso de modernización del Estado.

En este contexto, resulta imperioso se formule una política que contribuya al fortalecimiento y compromiso de toda la entidad con el desarrollo del proceso de planificación, para lo cual se hace necesario extender dicho proceso a todas las áreas y funciones de la Institución, a través de la implementación de planes estratégicos y operacionales, del establecimiento de indicadores de gestión y de la revisión y actualización permanente de los procedimientos de trabajo.

Como ya se dijera anteriormente, los indicadores de gestión deben formar parte de un sistema de información integral, cuyo principal objetivo debe servir para retroalimentar a las distintas unidades operativas con información relevante, de manera que éstas puedan autoevaluar su gestión, detectar desviaciones respecto a ciertos estándares previamente establecidos y aplicar las acciones correctivas y mejoras que se consideren necesarias.

No obstante lo anterior, las instituciones no siempre disponen de sistemas de Información debidamente estructurados, pues a la complejidad técnica que supone desarrollarlos, se añaden problemas de resistencia y cultura organizacional que dificultan las acciones que se emprenden sobre la materia.

En consecuencia, debe considerarse que resulta esencial avanzar hacia un sistema integrado de Información, por medio de un proceso de acercamiento gradual, debiendo tenerse presente, sin embargo, que no todos los mecanismos de evaluación, como los indicadores, pueden ser implementados al mismo tiempo, atendidos los riesgos y la complejidad que involucra su elaboración, aspectos que, entre otros, determinarán que algunos de ellos nunca podrán ser llevados a la práctica y otros no resultarán de utilidad dadas las limitaciones y dificultades en la calidad de la información obtenida y procesada.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Por otra parte, existen casos en que los indicadores a pesar que cumplen con todos los requisitos técnicos posibles, sólo resultan estar disponibles y ser conocidos fuera de los plazos requeridos. Finalmente, existen situaciones que no justifican su desarrollo e implementación, por cuanto su costo excede por mucho el beneficio que proporcionan.

Algunos de los casos que derivan en situaciones como las planteadas pueden deberse a los siguientes aspectos:

- a)** Privilegiar el empleo de información existente, en vez del esfuerzo que plantea el desarrollar nuevos procedimientos para la recopilación y el procesamiento de datos que ayuden a la definición de nuevos indicadores.
- b)** Definir indicadores representativos sólo de las áreas más exitosas de la institución, evitando comprometerse con aquellas que presentan las mayores debilidades.
- c)** Desarrollar indicadores irrelevantes que no representan los objetivos, productos o metas de la Institución.
- d)** Buscar niveles de medición o estándares de desempeño inferiores a los deseables.

El riesgo que plantean tales prácticas puede llevar a las personas a no comprometerse con la cuota de esfuerzo necesaria para ayudar a un cambio efectivo, transformando el proceso de medición del desempeño y la implementación de indicadores de gestión sólo en el cumplimiento de una exigencia formal.

Es preciso señalar, que si bien no existen fórmulas únicas para definir o seleccionar los indicadores de gestión apropiados a una Institución y en particular los que corresponden a una EFS, pueden tenerse en cuenta algunas orientaciones metodológicas que plantean que el proceso de construcción debe considerar, al menos, alguna de las siguientes dimensiones:

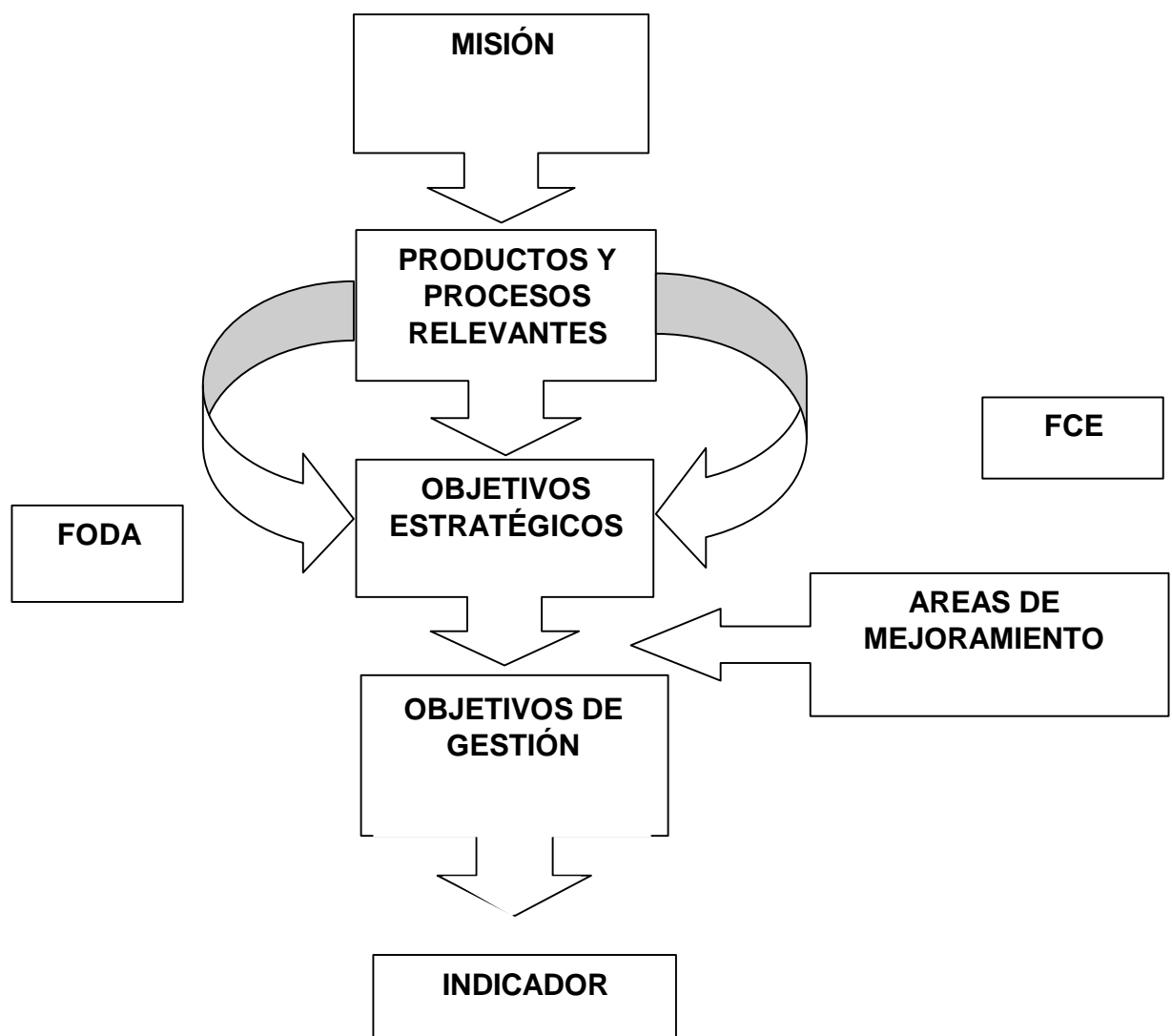
- 1)** Definición a partir del Producto.
- 2)** Definición a partir del Plan Estratégico.
- 3)** Definición a partir de los objetivos estimados permanentes o de largo plazo.
- 4)** Definición por medio de la técnica de análisis de sistemas.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### III. ESTRUCTURA GENERAL PARA FORMULAR INDICADORES DE RENDIMIENTO EN LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES.

A continuación, se plantea un modelo que incorpora la mayor parte de las dimensiones señaladas y consigue integrarlas y situarlas en el contexto de la Misión, de los Productos, de los Objetivos Estratégicos y de Gestión que caracterizan a una Entidad Fiscalizadora Superior.



# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Consideraremos este modelo como una guía metodológica para construir indicadores de desempeño de las EFS.

### III.1. MISION

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 realizan los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. De esta manera, una buena misión debe ser operacionalizada, esto es, comprensiva en cuanto a identificar claramente los productos y usuarios a los cuales se orientan dichas acciones.

La misión se asocia con frecuencia a los objetivos contenidos en las respectivas leyes orgánicas, lo que dada las características de la función pública es indudablemente importante en términos de la definición de un marco general; sin embargo, es insuficiente como declaración de la misión, la cual en el caso de las EFS radica en el control de la actividad administrativa, debiendo entenderse por tal, la actividad que generan las instituciones de la Administración Pública, esto es, los órganos y servicios creados para el cumplimiento de la función administrativa, sea que tengan carácter de centralizados o descentralizados funcional o territorialmente.

### III.2. PRODUCTOS Y PROCESOS RELEVANTES

En forma previa a determinar los objetivos estratégicos de las EFS, es necesario, en forma previa, identificar los productos que se desea conseguir, como asimismo, los procesos relevantes que se asocian a ellos.

La identificación de los procesos y productos relevantes, constituye una fuente de ventajas competitivas, son un vehículo para la implementación de estrategias, permiten apuntar hacia las necesidades del usuario, se vinculan a metas financieras y permiten mejoras del rendimiento individual.

Una vez definidos los procesos y/o los productos relevantes, resulta necesario, someterlos a un análisis, tendiente a reconocer sus fortalezas y debilidades internas e identificar las amenazas y oportunidades que proporciona el entorno.(Análisis FODA)

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

A la vez, ello debe ir acompañado de un reconocimiento de los Factores Críticos de Éxito (FCE), de manera que ambos análisis conduzcan a definir adecuadamente los objetivos estratégicos.

A continuación se exponen brevemente las características de las herramientas señaladas:

### III.2.1. ANALISIS FODA

Este comprende aspectos propios de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura orgánica 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.

A su vez, entre los factores externos a la organización, tienen especial relevancia 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, la evolución de la administración del estado, las modernizaciones implementadas, el avance tecnológico, el desarrollo de las Unidades de Auditoría Interna, etc., elementos todos que pueden presentar algún grado de impacto dentro de la institución.

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.

### III.2.2. FACTORES CRÍTICOS DE EXITO

Los Factores críticos de éxito (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, por lo tanto, la identificación de los FCE permitirá definir los objetivos estratégicos del Servicio.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Entre ellos, es posible señalar los que se indican a continuación:

- 1)** Búsqueda de un equilibrio entre la relación calidad del servicio y la satisfacción del usuario; esto se puede dar a través del manejo de la relación entre calidad del producto (los informes, por ejemplo) y la satisfacción de los clientes (Servicios públicos, particulares, autoridades). Ello permitiría incrementar su productividad a través de una mayor respuesta a las peticiones formuladas y/o visitas más continuas a los servicios que se fiscalizan. Para lograr lo anterior, se requiere perfeccionar la capacidad de trabajo de los funcionarios, mejorar la coordinación y supervisión, y optimizar la implementación de apoyos computacionales, jurídicos, o de otra índole, a fin de que la labor se desarrolle en forma armónica y sistemática.
- 2)** Posibilidad de obtener un incremento en la productividad.
- 3)** Necesidad de implementar estrategias. Esto implica la implementación de estrategias de desarrollo, tanto de corto, de mediano y largo plazo, considerando que las metas de corto plazo van en directo apoyo al cumplimiento de las metas institucionales a largo plazo.
- 4)** Definición de los sistemas de información necesarios. Las EFS deben poseer bases de datos de contenido jurídico, administrativo y contable, que sirvan de respaldo a su labor de fiscalización, la cual debe ser permanentemente actualizada para asegurar un apoyo efectivo al control externo.
- 5)** Mejorar la coordinación y comunicación entre los grupos de trabajo.

### III.3. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos, en el contexto de la Administración Pública, son la expresión de los logros que el gobierno espera obtener en un plazo determinado de parte de los Ministerios y sus Servicios.

Los objetivos estratégicos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a)** Deben ser consistentes con la misión de la entidad
- b)** Deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea constatable.
- c)** Deben ser traducibles en tareas asignables a personas o equipos
- d)** Deben ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles, de forma de evitar la frustración asociada a

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

la imposibilidad de lograr objetivos inalcanzables para la institución.

Los objetivos estratégicos deben estar asociados a áreas de mejoramiento, conforme a la naturaleza de los procesos hacia los cuales se orientan tales objetivos. Estas áreas de mejoramiento se transforman en el marco sobre el cual se ordenan los objetivos de gestión, tanto desde el punto de vista del ámbito de las políticas gubernamentales, como de las definiciones estratégicas y operativas de cada Servicio.

### III.4. OBJETIVOS DE GESTION

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

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

- a)** Ser medibles, es decir, deben formularse de manera que permitan la evaluación de su grado de cumplimiento en un determinado momento del tiempo.
- b)** Ser efectivamente realizables, en el sentido de que puedan ser alcanzados con los recursos humanos, físicos y presupuestarios con que cuenta la institución.
- c)** Ser de resultado, es decir, los objetivos de gestión deben hacer referencia a productos o resultados finales de la acción de la Institución, entendiendo como tales aquellos que están destinados o benefician a sus "usuarios", y no centrarse en el cumplimiento de etapas o productos intermedios.

Los objetivos de gestión comprometidos deberán ser priorizados en función del grado en que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados al programa de mejoramiento. Para estos efectos, se pueden clasificar en objetivos de Alta Prioridad, de Mediana Prioridad y de Menor Prioridad.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### IV. INDICADORES DE GESTIÓN

En un concepto moderno de gestión con visión estratégica, la construcción de indicadores de gestión resulta absolutamente necesaria toda vez que posibilita la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño global de una Entidad, a través de sus programas de trabajo y sus resultados, induce un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que permite eliminar inconsistencias entre el quehacer y sus objetivos prioritarios, apoya el proceso de desarrollo organizacional y de formulación de políticas de mediano y largo plazo y contribuye a mejorar los sistemas de control al interior de la institución.

El desarrollo de los indicadores debe efectuarse en un contexto o marco que considere aspectos de eficiencia, eficacia, economía y calidad del servicio esperado.

- .. **Eficacia**, por cuanto ello implica evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el departamento, subdivisión, división o la EFS, como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. Cabe precisar que monitorear objetivos es una tarea compleja, a raíz de que muy pocos resultados se pueden atribuir a trabajos específicos, dado que ,por lo general, los resultados que obtiene una EFS se deben al efecto de un conjunto de programas y/o actividades.
- .. **Eficiencia**, entendiéndose por tal la relación entre la producción física de un servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.
- .. **Calidad del Servicio**, que se refiere a la capacidad para responder en forma más rápida y directa a la necesidad de sus usuarios. Son extensiones de la calidad, factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención. Una forma de evaluar este concepto de indicador de gestión es a través de encuestas periódicas a los demandantes del servicio, como también medir su grado de satisfacción.
- .. **Economía**, la capacidad de la Organización para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### IV.1. REQUISITOS PARA EL PROCESO DE FORMULACION DE LOS INDICADORES DE GESTION.

La preparación de indicadores de gestión debe ser abordada con criterios técnicos y en un ambiente de amplia participación, ya que el proceso mediante el cual se obtengan, determinará de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Es por eso que su proceso de elaboración debe considerar los siguientes requisitos:

**1.) Ser Pertinentes:** Esto es, deben referirse a los procesos y productos esenciales de la institución, de modo que reflejen integralmente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.

**2.) Comparables :** Las actividades o prestaciones que se escojan para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.

**3.) Independientes:** Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la Institución. Se debe evitar usar indicadores que puedan estar condicionados en sus resultados por factores externos, tales como la situación general del país, o la actividad conexas de terceros, sean estos públicos o privados.

**4.) Consideración de situaciones extremas:** Los indicadores deben tomar en cuenta las situaciones extremas, no para promediarlas y esconder por este medio las falencias de algunas unidades o elementos del sistema, sino, por el contrario, para sugerir indicadores específicos para cada elemento, especialmente cuando sus resultados sean demasiado divergentes entre sí.

**5.) Costo razonable y confiabilidad:** La información que sirva de base para la elaboración de indicadores de gestión debe ser recolectada a costo razonable y con la garantía de confiabilidad necesaria.

**6.) Simples y comprensibles:** Las áreas, sistemas y objetivos que conforman el indicador deben ser acotados, incluyendo un número posible de administrar por las unidades involucradas en las diferentes etapas del proceso.

**8.) Verificables:** Los componentes de los indicadores deben estar disponibles y ser verificables, a través de medios específicos, para quienes realicen el proceso de cálculo.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no debe exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.

En suma, la elaboración de Indicadores de Gestión está destinada a dar cuenta de la actividad, productividad, calidad del servicio que presta el conjunto de las unidades, de la respectiva EFS.

### IV.2. LIMITANTES EN LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES

La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso de carácter permanente. Ello implica medir en forma sistemática, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por aquellas unidades, departamentos, secciones o áreas de una Institución que sean prioritarias en el desarrollo y/o en la entrega del producto-servicio correspondiente, para luego comparar los resultados obtenidos con los estándares predefinidos en la planificación, a fin de elevar su eficiencia y productividad.

En el contexto de la función pública, y particularmente de la acción que le asiste a las EFS, dicha labor puede verse limitada por una serie de factores que dificultan una medición sistemática de la gestión, entre los cuales cabe mencionar los siguientes:

- 1)** La diversidad de objetivos que persiguen las Instituciones del Estado, así como también la heterogeneidad de los servicios que proveen. Esta situación obliga a las EFS a desarrollar una multiplicidad de funciones en un ambiente altamente sectorizado que promueve cada vez una mayor especialización como parte de los procesos de modernización del Estado. Esto se refleja en los diversos tipos de labores efectuadas, como por ejemplo: examen de cuentas, evaluación de los controles internos, de los sistemas contables, cumplimiento de disposiciones legales, y fiscalización de la probidad, entre otras.
- 2)** La no existencia, al interior de algunas EFS, de una práctica habitual tendiente a evaluar la gestión o a evaluar resultados, derivada de su cultura organizacional o de las competencias legales que les asisten. Esto ha llevado a que las evaluaciones tengan más bien un carácter puramente formal o legal o, en el mejor de los casos, sólo cuantitativo, centrándose en el número de actividades efectuadas, con prescindencia de la calidad que deben contener los informes y las respectivas acciones de control.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

- 3)** La falta de una formación orientada a evaluar la gestión por parte de directivos y profesionales de algunas EFS, lo que significa que a veces no existen instancias que permitan realizar la tarea técnica y altamente especializada de identificar cuáles son los indicadores de gestión que dan cuenta del logro de resultados y de cómo construirlos.
- 4)** Las restricciones en la legislación base de cada país, lo que, en ocasiones, limita la aplicación del control.
- 5)** La falta de priorización de las actividades.

En consecuencia, tales limitantes plantean un desafío para las EFS, en el sentido de establecer un liderazgo en el sector de la Administración del Estado en materias de gestión y control. De esta forma, se espera que las EFS pongan en práctica las técnicas y procedimientos más modernos y eficientes, y con ese objeto se postula, a vía de solución, el establecimiento de vínculos más estrechos con organismos nacionales y extranjeros que se destacan en el desarrollo de conocimientos sobre materias de gestión y control, tales como las Universidades e Institutos de Investigación, los colegios profesionales, las entidades auditoras y consultoras, y los organismos internacionales de entidades fiscalizadoras, por nombrar a algunos.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### V. ALGUNOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS EFS

Los esfuerzos por disponer de información suficiente que resuma las labores de control desarrolladas por las EFS y permita la autoevaluación de sus Unidades, ha conducido a la identificación de una serie de actividades propias de su ámbito de control, las cuales, cuantificadas e informadas a distintos niveles de desagregación, han resultado en un conjunto de indicadores referidos a:

- 1)** Producción de la Institución
- 2)** Cobertura de Fiscalización
- 3)** Rendimiento asociado a las Unidades de Control
- 4)** Número de Fiscalizadores y Gasto de personal de las Unidades de Control
- 5)** Nivel de ejecución de la planificación

A continuación se presentan algunos indicadores de gestión pertinentes de ser aplicados en las EFS.

#### V.1. PRODUCCION

##### V.1.1. Distribución del número total de programas de fiscalización y las horas destinadas a su ejecución por zonas geográficas.

Es posible que las acciones y programas de control se encuentren descentralizados territorialmente, dejando en manos de Instituciones Regionales, Zonales o Federales la ejecución de los distintos trabajos .

Al relacionar el número de programas ejecutados en cada zona o región y el tiempo empleado en dichas labores podemos obtener información acerca de:

- 1)** El lugar donde se concentran las distintas acciones de control.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

- 2) El porcentaje de contribución de cada zona frente al total de programas ejecutados en el período.

En resumen, se dispone de una magnitud global, en porcentaje, del grado en que se encuentran distribuidas y se concentran las actividades de fiscalización, destacando el desempeño que ha tenido cada zona respecto del número de horas que ha consumido en dichas labores.

i) **N° de Programas por Zona (Región)**: %  
**N° horas destinadas por Zona**

ii) **N° de horas destinadas**: Horas a invertir por Programa.  
**N° de Programas por Zona (Región)**

Este indicador nos permite conocer la destinación de horas a ocupar por programas, los cuales previamente han sido clasificados conforme a una selección de factores tales como: Objetivo de la visita, Presupuesto Asignado y base de la muestra a fiscalizar, historia del servicio en cuanto a otras supervisiones, etc.

iii) **N° de Programas por Zona (Región)** :%  
**N° Total de Programas**

iv) **N° de horas destinadas**: %  
**Total de horas**

Al igual que el caso anterior, este indicador viene a mostrar el porcentaje del tiempo total que se estima para ejecutar los distintos programas conforme a prioridades de control que pueden ser calificadas en Alta, Media y Baja.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### V.1.2. Distribución por tipo de actividad y horas empleadas en el desarrollo de la función de control.

Permite identificar, en primer término, el tipo de “productos” relevantes que ha definido la EFS ( Actividad de Control ) y, en segundo lugar, en cuales de éstas se emplean, con mayor énfasis, las horas destinadas a la fiscalización.

i) <b><u>Actividad de Control</u></b> : % <b>N° Horas destinadas</b>
---

Se requiere por tanto una definición precisa acerca de la distintas actividades de control desarrolladas por las EFS, sus objetivos, los elementos técnicos y otros recursos a considerar en su implementación, junto con las etapas requeridas para su ejecución. Lo anterior, con el objeto de conocer los elementos distintivos y proceder a individualizar cada tipo de actividad en atención a su naturaleza y conforme a prioridades de control.

En el desarrollo de función de control externo del período, sólo cuatro actividades consumieron el 71% del total de horas destinadas a la fiscalización, constatando que el Examen de Cuentas, por sí mismo, contribuyó con el 45 %. El resultado puede llevar a una revisión del proceso de planificación y del desempeño de las Unidades de Control, permitiendo orientar la fiscalización hacia áreas de mayor interés, por el riesgo implícito que conlleva la administración de los recursos considerados en ellas y frente a las cuales se hace necesario ejecutar más intensamente otras acciones de control.

### V.1.3. Observaciones de mayor frecuencia

En los informes emitidos como producto de la labor de fiscalización se consignan los resultados obtenidos en el curso de la visitas practicadas a un Servicio o a alguna de sus dependencias en particular, traducidas por lo general en observaciones referidas a deficiencias de control.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Por lo tanto, es posible agrupar aquellos aspectos de control que resulten de mayor relevancia con el objeto de obtener una medida de la participación de cada uno en el total (Institucional, Zona ,Unidad de Control, etc. ), permitiendo identificar cuales resultan ser destacados con mayor frecuencia por los fiscalizadores en sus respectivos informes finales.

Para ello, se compara entonces, cada tipo de observaciones por el total de deficiencias advertidas, lo que nos proporciona, como ya se dijo , la participación relativa en el total .

i) <b><u>N° de Observaciones por rubro fiscalizado</u></b> : % <b>Total de Observaciones</b>
---

Por ejemplo, la labor de control desarrollada en los distintos servicios e instituciones públicas durante el período arrojó un total de 2935 observaciones de las cuales las referidas a Control Interno sumaron 880 y representan alrededor del 30 %.

## V.2. COBERTURA

### V.2.1. Presencia de la EFS en la Administración del Estado

Representa una medida de la cobertura lograda por la EFS durante un período, y se refiere en forma específica al número de servicios efectivamente visitados sobre el universo total de fiscalización conformado por el conjunto de servicios públicos y empresas del estado sobre las cuales legalmente le asiste ejercer su ámbito de control.

i) <b><u>N° de Servicios visitados (Periodo de tiempo)</u></b> : % <b>Universo de Servicios</b>
--

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### V.2.2. Presencia de la EFS desde la perspectiva de cada Unidad de Control

Al igual que en el caso anterior, también resulta en una medida del grado de cobertura que alcanzan las distintas unidades de control sobre el total de servicios que conforman un sector en particular. Corresponde al número de servicios fiscalizados en un período respecto del total del sector.

<p>i) <u>N° de Servicios visitados por Unidad</u> : % Universe servicios por unidad</p>
---

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### V.3. RENDIMIENTO

#### V.3.1. Programas y Asignaciones de Trabajo por Fiscalizador

Entrega una medida de la productividad por fiscalizador por período de tiempo, vinculando el número de programas sobre el total de fiscalizadores y el número de asignaciones de trabajo sobre el total de fiscalizadores.

i) **N° de Asignaciones de trabajos** : % (\*)  
**N° de Fiscalizadores**

(\*) Nota: A nivel Institucional, por Unidad de Control y por Zona

Con este ratio es posible determinar la carga real de trabajo asignada por cada fiscalizador.

ii) **N° de Programas por Fiscalizar** : %  
**N° de Fiscalizadores**

Con este índice se determinará la carga estimada que tendrá cada fiscalizador al interior de la Unidad.

iii) **N° de Servicios Fiscalizados (con entrega de informe a la Jefatura)** :  
%  
**N° de Asignaciones de trabajos**

Este indicador permite saber cuanto es el grado de cumplimiento de las asignaciones de trabajo con relación a los informes entregados por los fiscalizadores a la Jefatura.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

La diferencia se debe a que todo programa de trabajo se formaliza por medio de una asignación de trabajo, más no toda asignación corresponde a un programa, sino que puede obedecer a una gama de actividades más amplia de control entre la cual se encuentran las investigaciones específicas y los sumarios administrativos.

### V.3.2. Grado de avance de las etapas que conducen al producto (informe):

Es importante también determinar el grado de avance en cada etapa que conduce a la presentación de observaciones a través de un informe, es decir, identificar el tiempo que transcurre entre cada nivel que afina los resultados de la visita.

i) N° de días ocupados en el desarrollo de las actividades de la fiscalización :  
N° días totales planificados

ii) N° de días ocupados en la revisión del informe por la Supervisión :  
N° de días totales planificados

iii) N° de días ocupados por las Jefaturas en la revisión :  
N° de días totales

iv) N° de días fiscalización + N° días supervisión + N° días revisión Jefatura :  
N° de días totales

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Estos ratios nos permitirán conocer la cantidad de días promedios que se ocupan en cada etapa para llegar a nuestro producto final, el informe, los cuales a su vez nos permitirán identificar las causas para aplicar las correcciones necesarias.

### V.3.3. Respuestas a presentaciones enviadas a las EFS

Este indicador viene a determinar la cantidad de presentaciones que son recibidas en la ES y cuantas de ellas son resueltas o evacuadas de nuestro Organismo de Control.

i) N° de presentaciones resueltas : %  
N° total de presentaciones

## V.4. GASTOS DE FISCALIZACIÓN

### V.4.1. Monto que representan los Recursos fiscalizados y el Costo del Control asociado a ellos.

Es una medida de eficiencia que señala que, por cada unidad monetaria sujeta a fiscalización, debe invertirse una proporción de la misma u otra cantidad, que se refiere a los costos directos del control entre los cuales se cuentan las remuneraciones, los viáticos y los pasajes asignados a los fiscalizadores responsables de la ejecución del respectivo programa y/o asignación de trabajo.

i) Monto sujeto a Fiscalización(\$) : %  
Costo de la Fiscalización(\$)

ii) Monto sujeto a Fiscalización (\$) : %  
Presupuesto del Servicio (\$)

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

Este segundo ratio permite tener una visión de la importancia de la labor fiscalizadora, puesto que por cada peso que se invierte en esta tarea por parte del Estado, la EFS vela por una cantidad ostensiblemente mayor.

### V.5. PERSONAL Y COSTO DIRECTO DE LA FISCALIZACIÓN

Permite contar con una medida acerca del monto de recursos invertidos en el control por cada fiscalizador a nivel Institucional, por Zona, Unidad de Control, etc.

**i) Costo Directo Fiscalización ( Remuneración-Viáticos-Pasajes ) :**  
**N° Fiscalizadores**

A lo largo del tiempo puede resultar importante destacar la tendencia existente entre el Presupuesto asignado a la EFS y el Costo Directo de la Fiscalización, con el objeto de lograr una distribución eficiente de los Recursos Asignados en los temas de interés de la comunidad.

**ii) Presupuesto EFS**  
**Costo Directo Fiscalización (Remuneración + Viáticos + Pasajes)**

#### V.5.1. Cuantificación de las respuestas a las observaciones manifestadas en los informes en comparación con la no aplicación de medidas correctivas por parte de los Servicios visitados.

**Respuesta del Informe V/S Costo de no innovar**

Con este ratio, lo que se pretende es identificar que con las observaciones planteadas en cada uno de los informes, los Servicios visitados mejoren sus falencias, repercutiendo obviamente en un costo.

Lo anterior se traduce en cuánto podemos ahorrar al Estado una vez identificada la falla, y que se adopten las soluciones pertinentes.

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### V.6. NIVEL DE EJECUCION DE LA PLANIFICACION

#### V.6.1. Porcentaje de cumplimiento de la Planificación (Zona, Unidad, División)

Relaciona el número de programas efectivamente ejecutados que fueron incluidos en la planificación y el número total de programas planificados. Permite disponer de un indicador que muestre la efectividad del proceso de planificación por cada Unidad, Departamento y División.

i) **N° de Programas Ejecutados -Incluidos en la Planificación**  
**N° de Programas Planificados**

Cabe precisar, que si bien existe una planificación de las actividades que se contempla llevar a cabo durante el período, por diversas razones también se ejecutan programas y actividades no previstas que tienen su base, en la mayoría de los casos, en solicitudes del Congreso y en presentaciones que realizan particulares .

Lo anterior conduce a la definición de un indicador que relaciona el total de programas ejecutados-no planificados sobre el total de programas ejecutados-planificados. Corresponde a un ratio que nos puede ayudar a determinar en que medida las actividades y programas que emergen en forma espontánea van sustituyendo a la programación respectiva.

ii) **N° de Programas Ejecutados -No incluidos en la Planificación**  
**N° de Programas Ejecutados - Incluidos en la Planificación**

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

### VI. CONCLUSIONES

El proceso de modernización del Estado tiene por finalidad elevar el desempeño y el nivel de competencia de los Servicios y Empresas del Estado, esto es, su capacidad para aprovechar en forma eficiente los recursos que se han entregado para el logro de sus objetivos estratégicos, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos productos, servicios y actividades orientados a satisfacer los requerimientos de la comunidad nacional.

En este contexto, la evaluación cuantitativa y cualitativa del desempeño de tales competencias resulta primordial para detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, inducir adecuaciones en sus procesos internos y aportar una mayor transparencia a la gestión pública.

Es así como los esfuerzos para definir estándares de calidad por parte de las EFS son mayores y plantean un imperativo ineludible, cual es que las EFS se transformen en entidades que busquen la excelencia en su propia actividad, de manera sostenida en el tiempo y proyectando tal imagen al resto de la comunidad.

Por lo tanto, la evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso de carácter permanente, ejecutado con rigurosidad metodológica, de modo que la definición, selección, elaboración e implementación de indicadores se encuentre inserta en el proceso de planificación estratégica de cada EFS, debiendo guardar concordancia con la misión, las políticas y las mejores prácticas de la entidad.

Es importante considerar, que si bien el desempeño global de una EFS es el resultado de la interacción de los factores de eficiencia, calidad, eficacia y economía con que han operado las distintas unidades de la entidad, debe tenerse presente que los indicadores no son sólo para las divisiones o departamentos de control de gestión, de estadística o de informática, sino también para las unidades operativas, de manera tal que cada una de ellas pueda autoevaluarse y llevar a cabo las correcciones y mejoras que se consideren necesarias para optimizar sus procesos y cumplir con las metas trazadas.

En consecuencia, el proceso de desarrollo de indicadores de gestión debe surgir como una tarea impostergable, por cuanto constituye un requisito esencial para establecer compromisos de gestión a nivel

# CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA DE CHILE

## X OLACEFS

personal, divisional o institucional. Debe efectuarse en un ambiente de abierta participación, que permita considerar los aportes y experiencias de todos los involucrados, requiriéndose las acciones de fomento a la difusión y capacitación que sean necesarias, logrando que los distintos estamentos de las EFS puedan tener un mayor conocimiento y comprensión de los aspectos metodológicos, los supuestos y restricciones que deben ser considerados en la medición del desempeño y cuenten con herramientas útiles para una fiscalización de alta calidad que lidere el proceso de modernización del Estado.

