

Santiago, **07 DIC. 2011**

Resolución Exenta N° 3862

VISTO:

1. Lo dispuesto en el D.F.L. N°1/ 19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado;
2. Lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 19.718, que crea la Defensoría Penal Pública;
3. La ley N° 20.481, que aprueba el presupuesto para el sector público del año 2011;
4. El D.S 616 de 15 de septiembre de 2011, del Ministerio de Justicia que nombra al suscrito Defensor Nacional;
5. La Ley N° 19.553, que concede Asignación de Modernización y otros beneficios que indica.
6. El D.S. N° 475 Reglamento para la aplicación de incremento por desempeño institucional del artículo 6° de la Ley N° 19.553.
7. La Resolución Exenta N° 3873, de fecha 06 de diciembre de 2010, que aprueba Convenio de Desempeño para la aplicación del incremento establecido en el artículo 7° de la ley N° 19.553 para año 2011.
8. La Resolución N° 1600, de 30 de Octubre de 2008, de la Contraloría General de la República, que fija normas sobre exención del trámite de toma de razón;



CONSIDERANDO:

1. Que el Sistema de Control de Gestión de la Defensoría Penal Pública (SCG), se encuentra inserto en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión desarrollado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, cuyo objetivo es generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto.
2. Que a partir de diagnósticos realizados en talleres del equipo directivo, organizados por la propia Defensoría Nacional, se evidenció la criticidad de potenciar las competencias en control de gestión, más allá del adecuado desempeño que habitualmente muestran todos los equipos de la institución. Por lo tanto, resulta necesario definir orientaciones estratégicas y comprometer metas de gestión, cuya formulación debe considerar las demandas gubernamentales y el marco legal vigente.
3. Que bajo esta perspectiva, aparece como desafío, el comprender la lógica y las exigencias que este sistema de evaluación y control de gestión gubernamental establece, de manera de potenciar la capacidad de generar propuestas que satisfagan los intereses institucionales y de instituciones externas, como la DIPRES, Ministerio de Justicia, entre otros que promueva la política pública.
4. Que el manual del Sistema de Control de Gestión Institucional, es un compromiso suscrito en el Convenio de Desempeño Colectivo, en el contexto de ser una tarea que la Defensoría consideró dentro de su estrategia interna para el año 2011, toda vez que, será un medio a través del cual se inducirá a los directivos y profesionales en materias de gestión relevantes para el quehacer institucional, enfatizando la autogestión de los centros de responsabilidad y favoreciendo la comunicación efectiva entre los distintos niveles, respecto de esta materia.
5. Que se hace necesario aprobar formalmente el Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional, versión 1.0, para su consulta permanente y difusión a los gestores institucionales de la Defensoría Penal Pública.



RESUELVO:

1. **APRUÉBASE** el Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional, versión 1.0 de la Defensoría Penal Pública, cuyo texto es el siguiente;



Defensoría
Sin defenso no hay Justicia

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA NACIONAL
Unidad de Control de Gestión





INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	4
II.	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	5
1.	Objetivos	5
2.	Alcance del Manual	5
3.	Marco Normativo Aplicable	6
4.	Estructura organizacional	7
5.	Responsabilidades en el Sistema de Control de Gestión	8
5.1	Defensor/a Nacional	8
5.2	Director/a Administrativo Nacional	8
5.3	Unidad Control de Gestión	8
5.4	Centros de Responsabilidad	9
6.	Funciones del sistema de control de gestión	9
6.1	Funciones Generales	9
6.2	Funciones específicas	10
III.	SISTEMA CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL	11
1.	Introducción	11
2.	Directrices institucionales	11
3.	Procesos Unidad de Control de Gestión	12
3.1	Subproceso Seguimiento de los Compromisos Institucionales	12
3.2	Subproceso Planificación Estratégica	13
3.3	Subproceso Gestión de Riesgo	13
3.4	Identificación y revisión de requisitos de clientes	13
3.5	Revisión y formulación de definiciones estratégicas	14
3.6	Revisión y análisis de los indicadores desempeño presupuestario	14
3.7	Revisión del Diseño SIG	14
3.8	Funcionamiento del SIG	14
3.9	Evaluación metas comprometidas en presupuesto	15
3.10	Evaluación Satisfacción de Clientes	15
3.11	Evaluación de Proveedores Internos	15
4.	Funcionamiento Sistema control de Gestión Institucional: Sistema de Monitoreo de desempeño Institucional	16
4.1	Objetivos sistema de control de gestión en el marco del PMG	16





4.2	Estructura, características y contenido del Sistema de Monitoreo de Desempeño	17
4.3	Mecanismos e instrumentos de recolección de la información para elaboración, seguimiento y medición de los indicadores	19
4.4	Mecanismos e instrumentos de Sistematización de la información para la elaboración, seguimiento y medición de los indicadores	23
IV.	GESTIÓN DE PROCESOS (Mejoramiento continuo o actualización de procesos)	27
1.	Levantamiento de Procesos	27
2.	Actualización de procesos	28
3.	Control de gestión por procesos	28
V.	CONTROL DE CAMBIOS	29
VI.	ANEXOS	29
ANEXO 1	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL	
1.	Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Modelo DIPRES	30
1.1	Presupuesto por resultado	30
1.2	Modelo del Sistema de Evaluación de Programas e Instituciones	31
2.	Mecanismos de Incentivo al Desempeño	31
3.	Directrices gubernamentales	32
3.1	De la Dirección de Presupuestos	32
3.2	Del Ministerio de Justicia	32
4.	Instrumentos de gestión gubernamentales	33
4.1	Formulación de Definiciones Estratégicas Modelo DIPRES (Formulario A 1)	34
4.2	Formulación de Indicadores de Desempeño Presupuestario	36
4.3	Programa de Mejoramiento de la Gestión	40
4.4	Balance de Gestión Integral	41
4.5	Gestión de Riesgos: Cumplimiento de los Planes de Tratamiento de Riesgos	42
4.6	Convenio de Desempeño Colectivo	42
4.7	Evaluación Comprehensiva del Gasto	43
ANEXO 2	MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	44





I. Introducción

El Sistema de Control de Gestión de la Defensoría Penal Pública (SCG), se encuentra inserto en el Sistema de Evaluación y Control de Gestión desarrollado por la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, cuyo objetivo es generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto.

El presente manual es una tarea que la Defensoría consideró dentro de su estrategia interna para el año 2011, toda vez que, será un medio a través del cual se inducirá a los directivos y profesionales en materias de gestión relevantes para el quehacer institucional, enfatizando la autogestión de los centros de responsabilidad y favoreciendo la comunicación efectiva entre los distintos niveles respecto de esta materia. Cabe señalar que la estrategia surge de diagnósticos realizados en talleres del equipo directivo, organizados por la propia Defensoría Nacional, en que se evidenció la criticidad de potenciar las competencias en control de gestión, más allá del adecuado desempeño que habitualmente muestran todos los equipos de la institución.

Conforme la experiencia adquirida, y recogiendo la base de información generada en años anteriores, se han implementado además, mejoramientos a los sistemas informáticos que apoyan las distintas áreas de gestión, de esta manera la Institución al año 2011 tiene como fortaleza el contar con una diversidad de herramientas que apoyan los procesos de negocio, control, soporte, y estratégico. Esto ha permitido avanzar en la calidad de la sistematización de la información, y de algunos procesos, **para que la Autoridad y las jefaturas de la Defensoría Penal Pública, pueden contar con información oportuna para la toma de decisiones, siendo éste el objetivo principal del Sistema de Control de Gestión Institucional.**

Como parte del SCG, resulta necesario definir orientaciones estratégicas y comprometer metas de gestión, cuya formulación debe considerar las demandas gubernamentales y el marco legal vigente. Bajo esta perspectiva, aparece como desafío, el comprender la lógica y las exigencias que este sistema de evaluación y control de gestión gubernamental establece, de manera de potenciar la capacidad de generar propuestas que satisfagan los intereses institucionales y de instituciones externas, como la DIPRES, Ministerio de Justicia, entre otros que promueva la política pública.

Este Manual, ha sido confeccionado considerando en forma importante las directrices establecidas por DIPRES, y que son publicadas en su página web www.dipres.cl; las que son recogidas como una forma de permitir la difusión de éstas, entre todos quienes se hacen cargo del control de gestión institucional. Si bien, son temáticas que principalmente son abordadas por la Unidad de Control de Gestión de la Defensoría Nacional, se considera relevante que esta iniciativa sea acompañada de jornadas de inducción a todos quienes cumplen un rol de clientes y proveedores de este sistema de control de gestión institucional.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 5 de 44

II. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

1. Objetivo

El presente Manual tiene por objetivo describir el funcionamiento del Sistema de Gestión Institucional que permita comprender la lógica estructural del proceso de control, y el aporte que este sistema entrega al proceso de toma de decisiones de las autoridades de la Defensoría Penal Pública, potenciando la retroalimentación entre estos niveles.

Incluye todos los procesos necesarios para que la Institución realice un adecuado control de gestión a nivel estratégico y que cumpla con los requisitos definidos por clientes internos, Defensor/a Nacional, Defensores Regionales, Jefes de Unidades, clientes externos, Dirección de Presupuesto y Ministerio de Justicia.

Cuando corresponda, deberá ser actualizado para cumplir con los requisitos que el Ejecutivo defina para controlar la gestión de los Servicios Públicos.

2. Alcance del Manual

Su alcance está conformado por el Modelo de Control de Gestión de DIPRES, Directrices Gubernamentales (del Ministerio de Justicia y DIPRES) y de todos los procesos que permiten el funcionamiento de la Unidad de Control de Gestión, que dentro de sus funciones, también realiza el apoyo a la planificación estratégica, a saber:

- Revisión de Requerimiento de clientes.
- Revisión y Formulación de Definiciones estratégicas en el marco de la Formulación Presupuestaria.
- Revisión y Análisis de los indicadores de Desempeño Presupuestario
- Revisión Diseño y Funcionamiento del SIG
- Evaluación de metas comprometidas en presupuesto y Programa de Seguimiento,
- Revisión del plan estratégico institucional.
- Gestión de riesgos
- Respuesta a requerimientos clientes externos (Dirección de Presupuestos, Ministerio de Justicia, Consejo de Auditoría General de Gobierno.
- Seguimiento de Compromisos Institucionales



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 6 de 44

3. Marco Normativo Aplicable

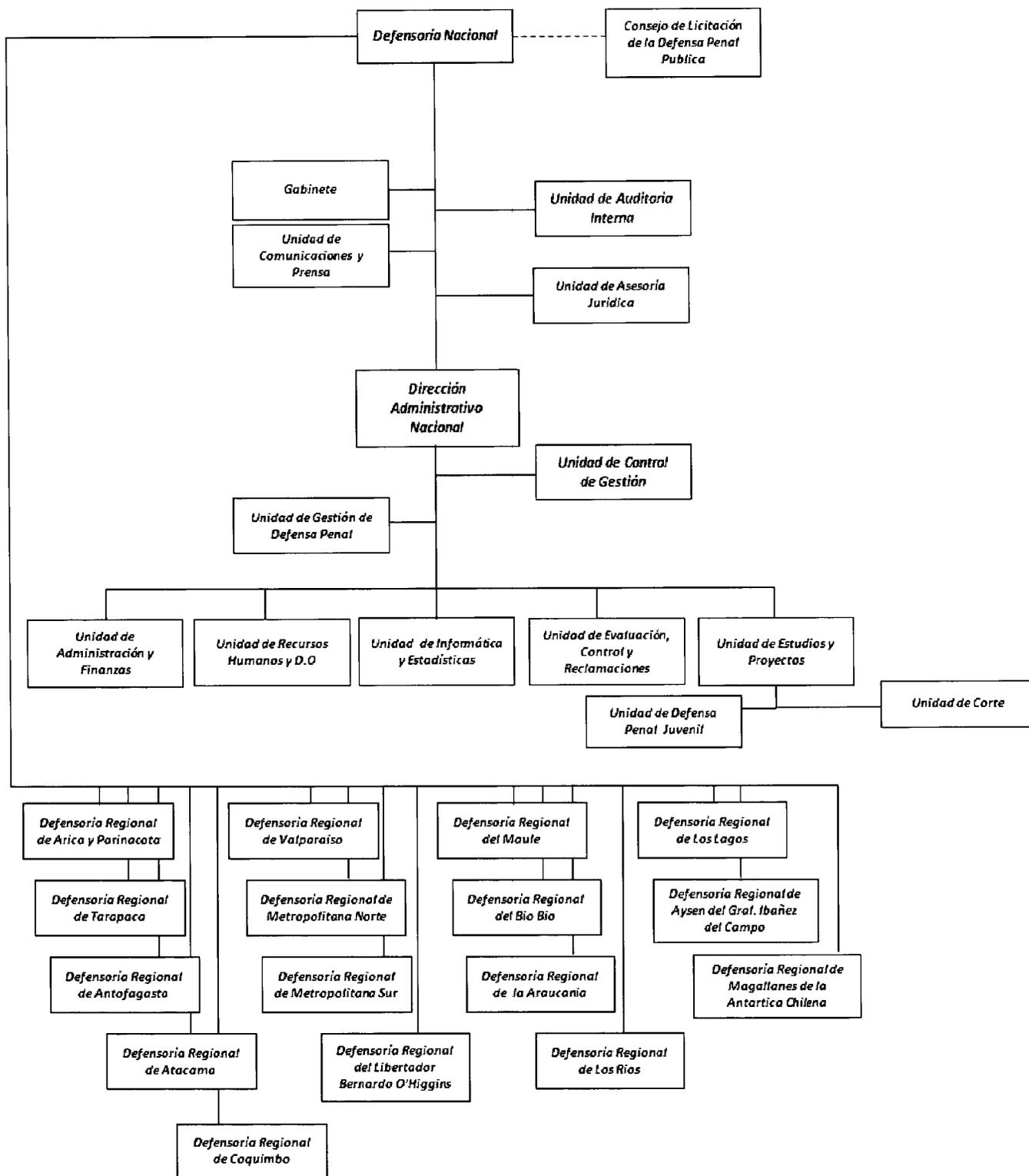
Rige el funcionamiento del Sistema de Control de Gestión de la Defensoría Penal Pública, el siguiente marco normativo:

- Ley N° 19.718, de fecha 10 de marzo de 2001, que crea la Defensoría Penal Pública
- Notas Técnicas, Capítulo XII: Indicadores de Desempeño (www.dipres.cl).
- Ley 20.212, publicada en el Diario Oficial el 29 de agosto de 2007 que modifica las leyes N° 19.553, N° 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos.
- Ley 19.553, febrero 1998. Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica. Ministerio de Hacienda.
- Guía Metodológica Planificación Año 2010 (Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño) (www.dipres.cl)
- Informe de Finanzas Públicas. Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2011. Dirección de Presupuestos-Ministerio de Hacienda.
- Evaluación de la Gestión Financiera del Sector Público en 2009 y Actualización de Proyecciones para 2010. Dirección de Presupuestos-Ministerio de Hacienda, Junio de 2010.
- Decreto 475. Reglamento Ley 19.553 para la aplicación del incremento por Desempeño institucional del artículo 6° de la Ley y sus modificaciones.
- Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por resultados. La Experiencia Chilena. División de Control de Gestión, Septiembre de 2005.
- Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Febrero 2010.
- Resolución Exenta N° 576 de fecha 14-02-2008 que establece Unidad funcional de Unidad de Control de Gestión en la Defensoría Penal Pública.
- Decreto N° 983 de fecha 30 de octubre de 2003, que aprueba Reglamento para la aplicación de Incremento por Desempeño colectivo del art. 7 de la Ley N° 19.553.





4. Estructura organizacional



 Defensoría Sin defensa no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 8 de 44

5. Responsabilidades en el Sistema de Control de Gestión

5.1 Defensor/a Nacional:

- Tiene la responsabilidad de controlar y asignar todos los recursos necesarios para implementar y mantener el Sistema de Control de gestión-SCG, así como su continua revisión, en la medida que se cuente con dichos recursos.

5.2 Director/a Administrativo Nacional:

- Informar al Defensor/a Nacional sobre el desempeño del SCG y de cualquier necesidad de mejora.
- Asignar los recursos necesarios para que el SCG se desarrolle conforme las directrices establecidas por la Dirección de Presupuestos, Ministerio de Justicia y de la propia institución.
- Promover las condiciones para lograr la implementación y mantención de los procesos necesarios para el adecuado funcionamiento del SCG.
- Difundir el SCG a todos los funcionarios de la institución, a objeto de promover la toma de conciencia de los requisitos de los clientes y del sentido de trabajar con estándares de calidad.
- Promover que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del PMG Monitoreo de desempeño institucional.

5.3 Jefe Unidad Control de Gestión:

- Coordinar y controlar la implementación y mantención del SCG.
- Mantener el control de la documentación del SCG, gestionando para ello los procedimientos correspondientes.
- Coordinar la ejecución, por parte de los responsables, de las acciones correctivas necesarias para asegurar el cumplimiento de los compromisos suscritos y de los objetivos estratégicos.
- Coordinar y elaborar el Programa Anual de trabajo del SCG.
- Participar en las Planificaciones estratégicas, como entes operativos.
- Apoyar y asesorar a las diferentes áreas involucradas directa o indirectamente en el SCG.
- Coordinar con la instancia correspondiente, la comunicación y/o difusión del SCG.
- Registrar y verificar periódicamente el cumplimiento, en tiempo y forma, de los requerimientos, instrucciones y políticas definidas por la Dirección Administrativa Nacional.
- Dar a conocer al Defensor/a Nacional y Director Administrativo Nacional los resultados del desempeño de los indicadores estratégicos de la institución.
- Actualizar los procedimientos incluidos en este Manual cuando la operación lo requiera.
- Mantener permanentemente informado a la Dirección sobre la situación del Sistema de información para la gestión- SIG de la Defensoría Penal Pública.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 9 de 44

5.4 Centros de Responsabilidad (Corresponde a las Unidades funcionales y operativas de la Defensoría Nacional y Defensorías Regionales):

- Proporcionar toda la información y documentación solicitada por la Dirección Administrativa Nacional, a través de su unidad operativa de Control de Gestión, relativos a los resultados de indicadores, compromisos de gestión, medios de verificación que respalden los resultados y en los plazos establecidos mediante instrucciones formales.
- Ingresar la información y documentación en respuesta a los asuntos relativos al control de gestión, por medio del Sistema de Control de Gestión diseñado para tal fin, y a través de su sistema informático SIG SIAR.
- Informarse y dar adecuado cumplimiento a las instrucciones vigentes respecto a la normativa asociada al Sistema de Control de Gestión y sus respectivas instrucciones para la aplicación del sistema informático.

6. Funciones de la Unidad de control de gestión

6.1 Funciones Generales

- Diseñar, unificar y promover los diferentes instrumentos del Sistema de Control de Gestión, de modo que puedan suministrar información fiable, oportuna y significativa para ser entregada a los diferentes centros de responsabilidad, con el objeto de apoyar la correcta toma de decisiones.
- Implantar el informe o reporte del sistema de control de gestión de la institución como documento básico de la consecución de logros y de los objetivos.
- Realizar los informes o reportes del sistema de control de gestión para el nivel directivo superior y para los diferentes responsables de los centros de responsabilidad, información que incluye el comportamiento, tendencias y desviaciones observadas de los indicadores y metas de la institución, asegurando así, la coordinación, supervisión y evaluación del cumplimiento de los objetivos y de los procesos de la Planificación Estratégica Institucional.
- Establecer las coordinaciones necesarias entre el presupuesto asignado a la Defensoría Penal Pública y las metas de gestión definidas.
- Coordinar y asesorar técnicamente a los distintos centros de responsabilidad de la DPP en lo relativo al sistema de control de gestión.
- Realizar la coordinación sectorial e intersectorial en las materias relativas al sistema de control de gestión.
- Análisis de los informes o reportes que emanan de los sistemas de información para la gestión de la Defensoría Penal Pública, debiendo solicitar los ajustes necesarios para asegurar que sus resultados sean fiables, oportunos y significativos para los diferentes instrumentos del sistema de control de gestión.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 10 de 44

- Dirigir la Unidad de control de gestión, supervisar el personal a su cargo y coordinar el trabajo del personal de los otros centros de responsabilidad que se vinculan con el sistema de control de gestión.

6.2 Funciones específicas:

- Sistematizar, monitorear y evaluar las acciones necesarias para el cumplimiento de los compromisos de gestión institucionales y el seguimiento de las metas comprometidas por la institución para los diversos instrumentos de gestión, tales como:
 - a. Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
 - b. Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)
 - c. Evaluación Comprehensive del Gasto
 - d. Gestión de Riesgos
- Sistematizar, consensuar y realizar las acciones necesarias de coordinación para la confección de los siguientes productos:
 - e. Balance de Gestión Integral (BGI)
 - f. Mensaje Presidencial
 - g. Proyecto Premio Anual Excelencia Institucional, cuando corresponda.
 - h. Balance de logros estratégicos, cuando corresponda.
- Establecer las coordinaciones necesarias con los Centros de Responsabilidad de la Defensoría Penal Pública para un correcto y adecuado uso de los instrumentos de gestión de la institución.
- Establecer los mecanismos de recolección de la información para asegurar el correcto funcionamiento de control de gestión.
- Establecer y mantener coordinación permanente con las instituciones a cargo del control de gestión en la Administración Civil del Estado.
- Entregar oportunamente y en forma correcta la información requerida por los distintos órganos de la Administración Civil del Estado en materias de Control de Gestión.
- Asesorar y colaborar en los distintos niveles de la Institución en todo cuanto se relacione con las actividades de implementación y evaluación del diseño administrativo, informático y financiero de la Institución.



 Defensoría Sin defensa no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 11 de 44

III. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL

1. Introducción

El Sistema tiene como objetivo diseñar e implementar un sistema de información para la gestión (SIG) que permita construir y hacer seguimiento de indicadores de desempeño **para apoyar la toma de decisiones y cuentas públicas de sus resultados.**

Dicho Sistema se desarrolla en etapas, la primera establece las definiciones estratégicas esto es, misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos, clientes, beneficiarios/usuarios. La segunda, diseña el SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN (SIG), el que incluye la sistematización de metas e indicadores, los centros de responsabilidad entre otros. La tercera etapa pone en funcionamiento el SIG, en que se sistematiza la información de los distintos equipos, los análisis de resultados parciales de las metas, para generar reportes de control de gestión. Finalmente, se realizan evaluaciones del grado de cumplimiento de las metas establecidas fundamentando los resultados obtenidos, señalando compromisos y realizando un seguimiento de ellos en un proceso de mejora continua.

La Defensoría Penal Pública, controla el cumplimiento de sus compromisos de gestión a través del monitoreo realizado por la Unidad de Control de Gestión, para lo cual dispone de un sistema informático denominado SIG SIAR, que recoge los principales indicadores de gestión, las metas comprometidas, resultados según período de medición, medios de verificación y evaluación final de cumplimiento, entre otros aspectos.

La Dirección Administrativa Nacional, instruye las principales orientaciones de gestión, y la Unidad de Control de Gestión, se encarga del seguimiento y evaluación de las metas comprometidas en los instrumentos de gestión, así como, informar a los entes validadores del nivel de cumplimiento logrado.

2. Directrices institucionales:

Para llevar a cabo un sistema de control de gestión institucional, la Defensoría Penal Pública ha definido una serie de directrices generales que permitieron sentar las bases para estructurar formalmente un sistema de información para la gestión- SIG, garantizando preventivamente el desarrollo e implementación de los compromisos de gestión. A continuación las principales directrices de gestión.

- Incorporar formalmente una Unidad de Control de Gestión que haga operativas las decisiones gerenciales y estratégicas tomadas tanto por la Defensoría Nacional, como la Dirección Administrativa Nacional, así como, la respectiva coordinación de los centros de responsabilidad para llevar adelante los compromisos de gestión asignados. Ello se formalizó mediante Resolución Exenta N° 576 del 14.02.08.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 12 de 44

- Diseñar, desarrollar, implementar y actualizar un Sistema de información para la gestión-SIG, que entregue como resultado, definiciones estratégicas, indicadores de gestión estratégicos y de apoyo, seguimiento, retroalimentación y evaluación de resultados de los indicadores, a objeto de facilitar la toma de decisiones de la institución.
- Asignar compromisos de gestión a los centros de responsabilidad relacionados con los ámbitos requeridos.
- Efectuar seguimiento de compromisos de gestión en forma trimestral, para lo cual los Centros de Responsabilidad deberán reportar formalmente al Director Administrativo Nacional.
- Realizar periódicamente una planificación estratégica, que permita facilitar la participación de los equipos directivos regionales en la definición de directrices estratégicas de gestión, asociada al giro de la institución.
- Evaluar los resultados de la planificación estratégica institucional, para identificar los avances en el cumplimiento de los compromisos programados.
- Apoyar en la formulación y seguimiento de los Convenios de Desempeños Individuales suscritos por Alta Dirección Pública.

3. Procesos de la Unidad de Control de Gestión

Para dar adecuado cumplimiento a los requisitos técnicos establecidos en el modelo de gestión de la Dirección de Presupuestos, se cuenta con un conjunto de procesos que permiten el funcionamiento del sistema de control de gestión. La mayoría de ellos se encuentran debidamente documentados, para revisión, verificación y validación, en cada período anual de gestión. A continuación, una breve descripción de cada uno de ellos¹:

3.1 Subproceso Seguimiento de los Compromisos Institucionales:

Este subproceso tiene por objetivo hacer control y seguimiento de los compromisos institucionales de la Defensoría Penal Pública, y entregar como resultado Informes trimestrales, semestrales o anuales, de los distintos instrumentos de gestión de seguimiento de Compromisos o Metas. El alcance de este subproceso va desde el levantamiento de compromisos, hasta el control y seguimiento de éstos.

- **Clientes:** Defensor Nacional, el Ministerio de Justicia, el Consejo de Auditoría General de Gobierno, y la Dirección de Presupuestos,
- **Productos** de este subproceso, son:
 - Informes trimestrales, semestrales o anuales, de los distintos instrumentos de gestión.
 - Reuniones de seguimiento.

¹ Cada uno de los procedimientos que integran el Sistema de Control de Gestión se ubican en registros de la propia Unidad que hasta el año 2011, fueron certificados en la Norma ISO 9001:2008.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 13 de 44

3.2 Subproceso Planificación Estratégica:

El propósito de este subproceso es definir en base a las directrices de la Defensoría Nacional los objetivos estratégicos que encaminarán la gestión de la Institución para el periodo. Este subproceso tiene alcance Institucional, que va desde la definición de la visión hasta la misión institucional, pero pasando primero por la definición de los objetivos estratégicos relevantes.

En este ámbito se trabaja bajo las directrices del Director Administrativo Nacional, y la Unidad de Control de Gestión es un brazo operativo, en que la metodología y el plan se someten a revisión del Director Administrativo Nacional.

- **Cliente:** alta dirección y el equipo directivo institucional
- **Producto:** informe del plan estratégico y su seguimiento cuando corresponda.

3.3 Subproceso Gestión de Riesgos:

En general, el subproceso de Gestión de Riesgo tiene por objetivo identificar y priorizar los principales riesgos y exposiciones al mismo que afectan los procesos de la DPP, sean estos de Gestión de Defensa como de Apoyo a la misma.

- **Clientes:** identificados en este subproceso corresponden a Centros de Responsabilidades de la DPP, Presidencia y el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. En términos del alcance este subproceso considera el mapa o matriz de riesgos y exposiciones al riesgo, constituidos por procesos institucionales críticos.
- **Productos** son los siguientes:
 - Planes de tratamiento de riesgo.
 - Proceso de levantamiento institucional de la Matriz estratégica.
 - Matriz de riesgo institucional
 - Informes de propuestas de mejoramiento al Comité de riesgos.
 - Informe de monitoreo
 - Reuniones con el Comité de Riesgos.-

3.4 Identificación y revisión de requisitos de clientes:

Mecanismos de identificación, seguimiento y control de las solicitudes de nuestros clientes.

- **Clientes:** Defensor/a Nacional, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Justicia, Consejo de Auditoría General de Gobierno, SEGPRES, SEGEOB. Para ello, la Unidad de Control de Gestión cuenta con un procedimiento que permite identificar, revisar y controlar periódicamente los requerimientos presentados y dar eficaz, eficiente y oportuna respuesta.
- **Producto:** planilla de requerimientos.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 14 de 44

3.5 Revisión y formulación de definiciones estratégicas:

Revisar, analizar y aprobar las Definiciones Estratégicas de acuerdo a la identificación de necesidades del Cliente interno y externo

- **Clientes internos:** Defensor Nacional, Jefe de Unidades
- **Clientes externos:** Dirección de Presupuestos, Ministerio de Justicia.
- **Productos:** Ficha de Definiciones estratégicas aprobadas por DIPRES.

3.6 Revisión y análisis de los indicadores desempeño presupuestario. Formulario H:

Revisar, analizar y proponer los Indicadores de Desempeño de acuerdo a la identificación de necesidades del Cliente interno y externo

- **Clientes internos:** Defensor Nacional, Jefe de Unidades
- **Clientes externos:** Dirección de Presupuestos, Ministerio de Justicia.
- **Productos:** Formulario de Indicadores de Desempeño Presupuestario.

3.7 Revisión del Diseño SIG:

Su objetivo es la revisión de Diseño, desarrollo y/o Mejoramiento del Sistema de Información para la Gestión de la Defensoría Penal Pública

- **Clientes:** Defensor Nacional, Jefes de centros de responsabilidad
- **Productos:**
 - Matriz de Indicadores y Metas de la DPP.
 - Resolución y Manual del SIG.

3.8 Funcionamiento del SIG:

Su objetivo es recepcionar, analizar y procesar la información proporcionada por los Centros de Responsabilidad, para la elaboración y difusión de informes que permitan dar cuenta de su funcionamiento y apoyar el proceso de toma de decisiones.

- **Clientes: Defensor Nacional, Jefes de centros de responsabilidad**
- **Productos:**
 - Reportes de seguimiento
 - Informes de controles de gestión, ejecutivos y agregados.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 15 de 44

3.9 Evaluación metas comprometidas en presupuesto y programa de seguimiento:

Su objetivo es dar cuenta el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño comprometidos en la formulación presupuestaria, compromisos del programa de seguimiento del año anterior y elaboración programa de seguimiento año siguiente.

- **Clientes:** Defensor Nacional, DIPRES
- **Productos:** Informe de cumplimiento de compromisos.

3.10 Evaluación Satisfacción de Clientes:

Adicionalmente, se encuentra regulado el proceso de evaluación y satisfacción de clientes, cuyo objetivo es medir el grado de satisfacción de clientes internos y externos en relación con los productos entregados por la Unidad de Control de Gestión. Para ello, se cuenta con una metodología para la evaluación de satisfacción de los clientes y los formatos de encuestas de satisfacción disponibles.

- **Clientes:** Defensor Nacional, Jefes de centros de responsabilidad
- **Productos:** Informe de evaluación

3.11 Evaluación de Proveedores Internos:

Su objetivo es evaluar el desempeño de los proveedores internos de acuerdo a los requerimientos solicitados en el funcionamiento del sistema de gestión institucional, basado en criterios de gestión, como la calidad de la información y reportes oficiales entregados, la oportunidad en la entrega, la flexibilidad para asumir requerimientos nuevos, entre otros aspectos.

- **Clientes:** Defensor Nacional, Jefes de centros de responsabilidad
- **Productos:** Informe de evaluación



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 16 de 44

4. Sistema de Monitoreo de desempeño Institucional (PMG)

En línea con el sistema de control de gestión institucional, y con el sistema de control de gestión gubernamental (Ver Anexo 1); su objetivo es disponer de información simple, consistente, veraz y oportuna de desempeño, necesaria para apoyar la toma de decisiones de la Dirección y de los centros de responsabilidad, respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus productos, facilitando de esta manera, la rendición de cuentas de la gestión institucional.

4.1 Objetivos del sistema de control de gestión en el marco del PMG

a) Objetivo General

El Sistema de Control de Gestión, forma parte del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y su coordinación operativa está a cargo de la Unidad de Control de Gestión, dependiente de la Dirección Administrativa Nacional, que cumple el rol de responsable final. Tiene como objetivo central, diseñar e implementar los procesos de planificación y sistemas de información para la gestión, que permitan a la Institución disponer de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones, respecto de los procesos y resultados de la provisión de sus Productos Estratégicos, conjuntamente con rendir cuenta de la gestión Institucional.

b) Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos del sistema se han definido los siguientes:

- i. Contar con un Sistema único, integrado, homogéneo y automatizado de seguimiento, análisis y evaluación de la gestión de los Centros de Responsabilidad, administrados por Defensores Regionales, Jefes de Unidades y Unidades de la Defensoría Nacional, a partir del cual se podrá ejercer en forma sistemática e informada la supervisión y la dirección, potenciando la capacidad de toma de decisiones directivas.
- ii. Obtener información homogénea y concreta que permita establecer compromisos y metas de gestión global, en períodos trimestrales, semestrales y anuales, a fin de objetivar la evaluación del desempeño directivo de los Defensores Regionales.
- iii. Disponer, a nivel nacional, de un conjunto armónico y sistemático de indicadores y de mediciones de comportamiento correspondientes a cada uno de los ámbitos o factores definidos en el Sistema.
- iv. Contar con una herramienta informatizada que vincule el quehacer de los distintos niveles de la organización.



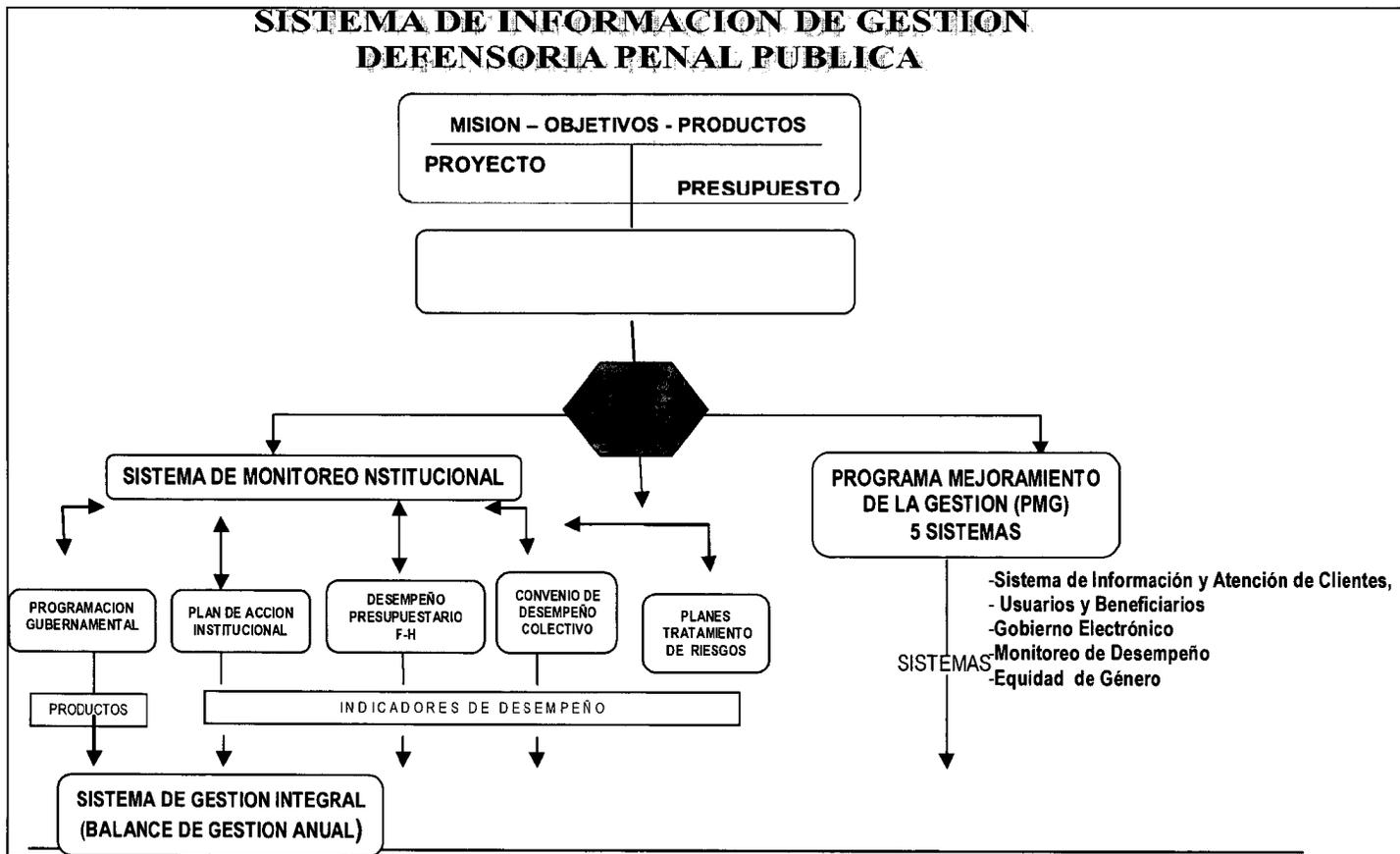


4.2 Estructura, características y contenido del Sistema de Monitoreo de Desempeño

4.2.1.- Esquema general en que se inserta el SIG

El marco de referencia en que se inserta el Sistema de información para la Gestión- SIG, se describe en la siguiente figura:

Figura 1: Esquema general en que se inserta el SIG



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 18 de 44

4.2.3.- Definiciones estratégicas 2011

Para cumplir con la Ley 19.718, que crea la Defensoría Penal Pública, la Institución establece definiciones estratégicas, las que son observadas en detalle en la Ficha de Definiciones Estratégicas (Formularios A-1) aprobados por la Dirección de Presupuestos, para los respectivos años.

Es así como el SIG contempla un repositorio, dentro de su funcionalidad, para incluir ahí, las definiciones estratégicas que establezca la Defensoría Penal, en los respectivos períodos anuales, según se muestra a continuación:

➤ **Misión**

Proporcionar defensa penal de alta calidad profesional a las personas que carezcan de abogado por cualquier circunstancia, mediante un sistema mixto público privado de defensores penales públicos; velando por la igualdad ante la Ley, por el debido proceso y actuando con profundo respeto por la dignidad humana de nuestros representados."

➤ **Objetivos Estratégicos período 2012-2014**

- Asegurar la cobertura nacional del servicio de defensa penal pública a través de defensores locales institucionales y defensores licitados.
- Mejorar continuamente la calidad de las prestaciones de defensa penal a través de los instrumentos de apoyo y control a la gestión de defensa.
- Fortalecer la difusión del rol de la Defensoría Penal Pública a la comunidad, en el marco Sistema de Justicia Criminal, a través de la gestión del conocimiento y su política comunicacional.

4.2.4.- Definición de Indicadores Vigentes anuales.

El Sistema de Información para la Gestión contempla un archivo centralizado dentro de su diseño, que muestra los indicadores distribuidos por Centros de Responsabilidad vigentes del año, según el instrumento de gestión que haga exigible su seguimiento.

Respecto de los Indicadores, se debe tener presente que los productos estratégicos y de gestión interna, definidos por la Institución, deben dar lugar a mediciones del desempeño de los mismos, esto es:

- Definición de indicadores de desempeño para medir el logro en la entrega de los Productos Estratégicos, por centro de responsabilidad en las dimensiones de Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad y en los ámbitos de Proceso, Producto y Resultado.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 19 de 44

- Definición de indicadores de desempeño para medir los Productos de Gestión Interna, relevantes para la entrega de los Productos Estratégicos por centro de responsabilidad en las dimensiones de Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.
- Además, los indicadores contenidos en CDC, se ingresan en SIG, junto con las metas asociadas para ellos, y los medios de verificación correspondientes, para el debido seguimiento.
- Indicadores para hacer seguimiento de otros compromisos de gestión, en el marco del PMG o compromisos de Alta Dirección Pública,

4.2.5.- Centros de Responsabilidad

El diseño del SIG, incluye el establecimiento de centros de responsabilidad, en base a las Definiciones Estratégicas y considerando los siguientes criterios:

- Centros de responsabilidad de carácter territorial, que incluyen las 16 Defensorías Regionales, distribuidas en todo el país.
- Centros de responsabilidad de carácter funcional², que incorporan las Unidades del nivel central, y las Unidades funcionales de la Defensoría Nacional.

Con los criterios señalados, el SIG contempla una funcionalidad que permite Fijar los centros de responsabilidad anualmente, que han suscrito compromisos de cumplimiento de metas en el sistema de gestión y para cada uno de ellos, enlazar sus respectivos indicadores y metas.

4.3 Mecanismos e instrumentos de recolección de la información para elaboración, seguimiento y medición de los indicadores.

La Defensoría Nacional, ha estructurado mecanismos e instrumentos de recolección de información, que contienen los siguientes aspectos, a saber: respaldan el funcionamiento del Sistema, en lo referido a plazos, periodicidad de seguimientos y entrega de reportes, éstos son el Oficio DAN respectivo y el calendario SIG vigente.

a) Instrucciones operativas de funcionamiento del SIG

Cada año, la Dirección Administrativa Nacional instruye formalmente sobre las condiciones para el funcionamiento del SIG, en cuanto a presentar los indicadores por instrumentos de

² Para efectos de Convenio de Desempeño Colectivo se hace presente que para cumplir los requisitos establecidos en su reglamento, se conforman 22 equipos de trabajo y en éstos se incluyen las Unidades. (DAN:UCYP-UAJ-UAJ-UGDP-UCCG; DEP:DEP-UDPJ-Corte;)



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 20 de 44

gestión, las metas exigidas, el glosario que clarifica la medición de los indicadores, los medios de verificación asociados y formatos en los casos que se requiera estandarizar, el plazo de medición, el calendario de entrega de información y el sistema informático de apoyo para recoger la información de los indicadores.

b) Períodos de control del Sistema de Información para la gestión- SIG

i. Periodo de análisis y/o evaluación.

Todos los informes estadísticos y la información necesaria que sirve de base para elaborar el SIG, tendrán como fecha de corte el último día del mes al que corresponde la información.

En los casos que se establezcan en los respectivos instrumentos, periodicidades de seguimiento o evaluación distintas al corte trimestral: reportes mensuales, bimensuales, trimestrales, semestrales o anuales, se deberá considerar ese plazo, y en forma adicional deberá informar en los **reportes trimestrales** señalados en el calendario en los plazos correspondientes.

De esta manera, para todos los casos, el envío formal de los reportes al nivel central será trimestral.

ii. Plazos para los centros de responsabilidad informen resultados.

Los plazos máximos que tendrán los respectivos Centros de Responsabilidad, son los que se indican en el "**Calendario SIG Año t**", en el que se señalan las fechas de seguimiento para cada mes y su responsable, respecto de:

- Extracción del dato del SIGDP cuando corresponda,
- Publicación de datos en el SIG sobre medición de los indicadores
- Fecha de análisis de desempeño de los indicadores
- Plazo máximo para enviar los informes ejecutivos trimestrales con análisis de resultados y metas
- Entrega de reportes y asistencia técnica

iii. Periodicidad de seguimiento realizada por la Unidad de Control de Gestión.

Son indicadas en el Oficio DAN respectivo y específicamente en el Calendario SIG del año t, que hace mención a lo comprometido por cada instrumento de gestión, el cual tiene por objetivo, generar las alertas tempranas de manera que la Alta Dirección se informe de los avances que permitan un adecuado cumplimiento de compromisos, al final del periodo, y éstos a su vez, sean informados a los Centros de Responsabilidad, a través de la asistencia técnica, realizada trimestralmente.

c) Ingreso de datos al SIG de Centros de Responsabilidad nivel regional y central

- i. Carga Automática de datos.** El SIG utilizará como fuente de información el SIGDP, del cual se alimentará y mostrará el dato en línea con un desfase de un día. El ingreso de Datos es responsabilidad del Departamento de Informática.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 21 de 44

La información preliminar estará disponible para el análisis y gestión regional el día indicado en el calendario precitado, indicando el día "X" del mes siguiente al que corresponden los datos.

El Departamento de Informática y Estadísticas de la Defensoría Nacional garantizará el adecuado funcionamiento de la aplicación para la carga de datos, asimismo, ingresará los archivos computacionales que respaldan la medición y los resultados de los indicadores, que tienen como fuente de información el SIGDP, SIAR o SIGO.

Seguimiento en línea. Los indicadores que se alimentan del SIGDP tendrán un sistema de carga automática, que permitirá su monitoreo en línea en el SIG, con un desfase de un día. (El dato de hoy del SIG corresponde al ingresado en el SIGDP ayer hasta las 23:59 horas)

- ii. **Carga Manual de Datos:** Los Centros de Responsabilidad tendrán plazo hasta el día indicado en calendario vigente de ingreso de datos de los indicadores para ingresar la información que no se encuentre automatizada, que se refieren principalmente a indicadores de cumplimiento de actividades.

d) Validación de datos Nivel Regional y central

Una vez completados los resultados de los indicadores de gestión, análisis de desempeño y medios de verificación pertinentes, cada Jefe de Centro de Responsabilidad, deberá validar con su firma, la información ingresada en el SIG, lo cual debe ser enviado por Oficio al DAN en forma trimestral, según lo indicado en oficio vigente.

e) Requisitos formales de entrega de Reportes

Según el calendario establecido, los Jefes de Centros de Responsabilidad, deberán entregar a la Dirección Administrativa Nacional los siguientes documentos formales, con periodicidad trimestral:

- **Reporte del SIG**, con los resultados de los indicadores, nivel de cumplimiento respecto de la meta anual y el análisis de los resultados de los indicadores; firmado y timbrado por el Jefe del Centro de Responsabilidad.
- **Oficio o Memo**, de los Jefes de Responsabilidad, derivando formalmente la información al Director Administrativo Nacional.

f) Base de datos

El SIG-DP será la base informática desde la cual se extraerán en forma centralizada los datos de los indicadores, con excepción de los indicadores cuyos datos se encuentran en poder de los niveles regionales, fuera del SIGDP.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 22 de 44

- i. **Base de datos dinámica.** Por la naturaleza del servicio de prestación de defensa penal, el proceso de prestación es continuo de lunes a domingo, por audiencias programadas y controles de detención, por lo que el registro de información de las causas a la base de datos va cambiando continuamente. Esto implica, que el valor acumulado de los registros corresponde al realizado a una determinada fecha de corte, con lo cual un valor acumulado anual, no necesariamente coincide con la suma de periodos parciales, trimestres o semestres.

Los datos que respaldan la aplicación de fórmulas de cálculo, así como la documentación de soporte de los Informes Mensuales, deben ser sustentados en sistemas de información que puedan ser auditados y las fuentes de obtención de datos deben formar parte de los procesos regulares de gestión de cada Defensoría. Lo anterior, es sin perjuicio de que la Unidad de Auditoría Interna Institucional, pueda verificar en terreno la materialización y correspondencia de las operaciones y documentación de soporte, vinculados a este Sistema.

- ii. **Protección de datos personales.** La regla general en materia de utilización de datos personales está dada por el art. 4° de la Ley 19628, que dispone que el tratamiento de datos personales sólo puede efectuarse cuando la misma Ley u otra disposición legal lo autorice o medie el consentimiento expreso del titular. Dicha Ley es aplicable a la Defensoría Penal Pública. Es necesario agregar que la existencia de esta Ley y la protección de los datos personales se encuentra vinculada al derecho constitucional del respeto y protección a la vida privada contenido en el 19 N° 4 de la CPE, aunque la vulneración a la protección de datos puede afectar mucho más que la privacidad.

g) Ajuste de datos.

Los ajustes de datos se requieren por la necesidad de corregir los errores de consistencia menores de ingreso al SIG. La Unidad de Control de Gestión, podrá modificar en forma excepcional, y mientras no se generen los reportes oficiales, aquellos indicadores de carga manual, siempre y cuando sea solicitado por el centro de responsabilidad, especificando el error y corrección del mismo con antecedentes que fundamenten el ajuste. Será responsabilidad de cada centro de responsabilidad la consistencia de datos informados, en relación a sus respectivos medios de verificación y los reportes oficiales que se informen a organismos externos, teniendo presente que los errores pueden ser causa de no validación, por lo que en el evento de ocurrir debe advertirse antes de la entrega de reportes a organismos externos.

h) Retroalimentación entre nivel regional y central

Asistencia Técnica: Se realizará trimestralmente una videoconferencia de los equipos regionales con el equipo de Control de Gestión, para realizar retroalimentación de los reportes, seguimiento, coordinaciones, entre otros aspectos. Su objetivo, será proponer a la Dirección Administrativa Nacional, cuando corresponda, las medidas de coordinación necesarias para resolver problemáticas, advertir la existencia de factores internos o externos que intervienen en



	Defensoría Sin defensa no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
			Página	: 23 de 44

el cumplimiento de la meta, así como recoger las buenas prácticas que se realizan en algunos centros de responsabilidad, para ser replicadas en otras.

4.4 Mecanismos e instrumentos de Sistematización de la información para la elaboración, seguimiento y medición de los indicadores.

El Sistema involucra un proceso continuo de seguimiento, con evaluaciones trimestrales y anuales. La sistematización y presentación de la información se hace a través del Sistema de Información de Gestión que se mantiene como un módulo del SIG SIAR.

Por otra parte, como mecanismo complementario, los Directivos de las Defensorías Regionales, Defensoría Nacional y la Unidad de Control de Gestión, utilizarán el apoyo de otras herramientas que permitan sistematizar la retroalimentación, como los correos electrónicos, envío de memos u oficios, realización de reuniones de trabajo, etc.

Con el objeto de contribuir a la transparencia de la gestión, la información del SIG correspondiente a los Centros de responsabilidad, estará disponible para que sea consultada por todo el nivel directivo de la Institución.

a) Contenido de los Reportes del SIG para análisis de indicadores.

Los reportes del SIG contendrán la siguiente información:

- ✓ Nombre del indicador
- ✓ Indicadores de medición.
- ✓ Fórmula de cálculo
- ✓ Resultado mensual del indicador (Valor)
- ✓ Periodo de medición
- ✓ Valor de la Meta
- ✓ Observaciones o comentarios a los resultados (análisis de resultados)

En el caso de reportes de evaluación de comentarios regionales, se incluirá la siguiente información, que aparecerá en pantalla y podrán ser impresos

i. Atributo del indicador

- ✓ Dimensiones de Evaluación: Eficacia, Eficiencia, Economía, Calidad
- ✓ Ámbito de control: Proceso, Producto, Resultado Intermedio, Resultado Final
- ✓ Periodicidad de la medición

ii. Sistema o Instrumento de Planificación relacionado con:

- ✓ Indicador de Desempeño
- ✓ Indicador de CDC
- ✓ PMG
- ✓ Matriz de Riesgo



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 24 de 44

b) Análisis de Resultados de Indicadores

(i) Primer análisis por centro de responsabilidad

Siempre debe haber un análisis en el SIG con periodicidad trimestral, y en los casos que no se presenten mediciones, debe incluirse un comentario. Ejemplo, si la minuta jurídica está comprometida para el tercer trimestre, en los trimestres anteriores, aún cuando no se informe un avance, se deberá indicar las gestiones que se están realizando para cumplir la meta el tercer trimestre.

Se debe considerar que la información entregada será revisada por la Alta Dirección, que se informará en el SIG de los compromisos relevantes de la Institución. Es necesario que quienes se hacen cargo de interpretar los resultados, lo orienten hacia un análisis respecto de los siguientes criterios de análisis de resultados:

- Indicar incidencia de factores externos en el resultado.
- Indicar incidencia de factores internos precisando aquellos que facilitaron cierto resultado o bien, lo dificultaron.
- Identificar acciones correctivas y/o preventivas, oportunidades de mejora que permitan superar las causas de los resultados cuando se presenten desviaciones significativas (positivas y negativas), y que permitan lograr mejores resultados

(ii) Segundo nivel de análisis: Evaluación de análisis regionales y nivel central

Los análisis realizados por el nivel regional serán revisados por un analista de la Unidad de Control de Gestión, dependiente de la Dirección Administrativa Nacional, y en los casos de indicadores comprometidos por lo niveles regionales, darán lugar a una evaluación a nivel agregado de todas las regiones. Para todos los casos, el objetivo es relevar aquellas dificultades que se presenten en metas específicas, realizar sugerencias de mejoramientos y requerir información cuando corresponda:

Al consultar cualquiera de los indicadores, SIG entregará automáticamente un reporte mensual y acumulado (en caso que correspondan, según la naturaleza del indicador), en donde se visualiza, dentro de cualquier mes del año, el desempeño del indicador, para cada uno de los centros de responsabilidad regionales, incluyendo los análisis efectuados por cada centro de responsabilidad, y el análisis efectuado por los evaluadores centrales fijados para el indicador.

Esta funcionalidad de SIG, desplegará los Centros de Responsabilidad fijados para cada año (incluirá en ellos también los centros de responsabilidad regionales). En cada uno de ellos, estarán asociados los indicadores y metas anuales, que también serán monitoreados desde el nivel central, por evaluadores que serán determinados anualmente, en virtud de las indicadores que se fijen para cada año.

c) Reportes del SIG

El SIG, tiene reportes automatizados y manuales. En general, por el nivel de detalle de información, los reportes por centro de responsabilidad, contendrán información resumida para permitir el análisis de la alta dirección.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 25 de 44

(i) Reporte Automatizado

Resumen ejecutivo del reporte por centro de responsabilidad

Este reporte es un resumen ejecutivo de los reportes que realiza cada centro de responsabilidad en el SIG, destinado al jefe del centro de responsabilidad y el Director Administrativo Nacional o la Unidad de Control de Gestión, que consolida los resultados de las metas, permitiendo un análisis global. Este es el que sigue:

(ii) Reportes Manuales: Reportes del Sistema de Planificación y Control de Gestión

Son reportes elaborados por la Unidad de Gestión, destinados a las autoridades institucionales centrales y jefes de centros de responsabilidad (Defensora Nacional, Defensores regionales, Jefes de unidades de la DPP), como así también para la generalidad de los usuarios de SIG. Ellos evalúan en conjunto el desempeño de los indicadores, en formatos extendidos y a través de resúmenes ejecutivos. Estos reportes concentran la evaluación del desempeño del conjunto de indicadores asociados a los distintos centros de responsabilidad, y en virtud de ellos, se evalúa el desempeño de los centros de responsabilidad en forma global.

(iii) Informe de Control de Gestión:

Este informe de Gestión da cuenta de los resultados alcanzados por los distintos centros de responsabilidad, con cortes acumulados trimestrales (marzo, junio, septiembre y diciembre), respecto de las metas comprometidas en los distintos instrumentos que son informados en el Sistema de Información de Gestión (SIG), destacando los Indicadores de desempeño Presupuestario (Formulario H) y las metas por equipos de trabajo de Convenio de Desempeño Colectivo, entre otros compromisos del Programa de Mejoramiento de la Gestión, y Evaluación Comprehensiva del Gasto. Se alimenta del SIG, de los reportes por centro de responsabilidad y la evaluación de ellos por parte de la Unidad de Control de Gestión.

(iv) Resumen Ejecutivo de Indicadores de Desempeño Presupuestario:

Este reporte es manual y es dirigido a la más alta autoridad institucional (Defensor-a Nacional), da cuenta del comportamiento de los indicadores de gestión relevantes de la DPP (de compromiso presupuestario –formulario H y compromiso de equipos de trabajo – CDC). Este reporte es suscrito por las dos más altas autoridades institucionales (Defensor-a Nacional y Director-a Administrativo Nacional).

(v) Programa de Seguimiento

Los centros de responsabilidad que tienen compromisos de mejora, por sobrecumplimientos o incumplimientos de metas en el año anterior, informan en el SIG los avances y productos del Programa de Seguimiento.

d) Medios de Verificación

Cada jefe de Centro de Responsabilidad será responsable del medio de verificación que respalda los resultados oficiales informados en el SIG.





En el caso de los indicadores alimentados del Sistema de Información de Gestión de Defensa Penal SIGDP serán generados por el Departamento de Informática, quedando automáticamente disponibles en el SIG. Para el resto de los indicadores los archivos deberán ser anexados al SIGBSC, en un solo archivo y si es más de uno, comprimirlo en un único archivo en formato ZIP. El tamaño máximo permitido es de 10 MB. En el caso que exceda el tamaño deberá subirse un extracto e indicar el lugar de almacenamiento disponible para consultar el medio de verificación ante una revisión de Auditoría.

Los Medios de Verificación (MV) que justifican y respaldan los valores ingresados en los indicadores de medición identificados, son de dos tipos en el SIG:

(i) MV cargados directamente por los Centros de Responsabilidad: Son aquellos archivos (en distintos formatos PDF, Excel, WORD, etc.), que respaldan el comportamiento de un indicador. Ellos son cargados directamente por los responsables del centro de responsabilidad, y quedan visibles para todos los usuarios de SIG.

(ii) MV generado automáticamente por el Departamento de Informática y Estadísticas: Estos MV son aquellos relativos a los indicadores asociados a la gestión de defensa de los centros de responsabilidad regionales. Son construidos en formato Excel, para simplificar los análisis a efectuar a partir de ellos.

Por la especificidad de estos Medios de Verificación, SIG mejoró su funcionalidad, e incorporó una sub-aplicación, que permite visualizar estos MV, por Mes y Acumulados, por cada Centro de Responsabilidad, y por cada mes que se consulte dentro del año. A su vez, introdujo una gráfica en formato Balanced Scorecard (BSC), para mostrar en este formato, el desempeño de cada uno de los indicadores, según su naturaleza (desempeño ascendente o descendente).

Los íconos de cada MV están diferenciados, para distinguir si la información contenida en cada MV es de carácter acumulado o mensual.

En caso de que el usuario o analista opte por obtener información acerca del desempeño del indicador, sin la necesidad de abrir los MV, SIG permite en la funcionalidad de Medios de Verificación, ir a **Estado** del indicador, y obtener en forma rápida, el numerador, denominador, y resultado del indicador a la fecha de consulta, en formato BS. Incluye además, un gráfico del comportamiento histórico del indicador que se consulta.

e) Responsables del SIG

(i) Responsable de la Administración del SIG. La Unidad de Control de Gestión dependiente de la Dirección Administrativa Nacional

(ii) Responsable del soporte : El Departamento de Informática y Estadísticas

(iii) De ingreso de información

Los responsables de ingresar y validar información al Sistema a nivel de cada Defensoría serán el Director(a) Administrativo y el Defensor(a) Regional en los niveles regionales, y los Jefes(as) de Unidades en la Defensoría Nacional.

El acceso al sistema será a través de las mismas claves que se utilizan para ingresar al SIAR.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 27 de 44

IV. Gestión de Procesos (Mejoramiento continuo o actualización de procesos)

Como un desafío continuo en el tiempo, se considera la internalización en la Defensoría de una labor basada en Enfoque de procesos, lo cual significa, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la DPP y en particular, las interacciones y productos resultantes entre tales procesos.

El propósito final de la Gestión por Procesos, será asegurar que todos los procesos de la Defensoría se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores y sociedad en general).

Para que la Defensoría pueda operar de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre ellos. En consecuencia, la personalización de ellos, su formalización, difusión e internalización en los funcionarios, se transforma en una tarea imperativa a desarrollar por parte de la Dirección Administrativa Nacional. Es por lo anterior, que para cumplir con los desafíos planteados, la Unidad de Control de Gestión, ha trabajado en base a 4 líneas de acción, que se detallan a continuación.

Los principales modelos de control de gestión difundidos en la Defensoría, han sido orientados conforme la Norma ISO 9001:2008, Marco Lógico y Balanced Scorecard.

1. Levantamiento de Procesos³

De acuerdo a lo anterior, la segunda etapa de avance propuesta por la Dirección Administrativa Nacional, fue la realización de un Levantamiento de procesos en el año 2010, a través de un servicio externalizado y contratado con la empresa DELOITTE AUDITORES Y CONSULTORES LIMITADA.

Los objetivos planteados se orientaron en la dirección de levantar y documentar los procesos actuales de la Defensoría Penal Pública, con especial foco en aquellos procesos críticos. Además, levantar los procesos actuales de negocio, operacionales y de apoyo, documentar los procesos en base a los formatos acordados con la Defensoría, identificar duplicidades en los procesos identificados, levantar aquellos realizados en la práctica pero que no fueron relevados en el ejercicio de gestión de riesgos y velar por que haya coherencia de procesos y su relación o alineamiento con las definiciones estratégicas.

Los principales productos logrados fueron: **Mapa de Procesos** validado por el equipo de la Defensoría Nacional y los miembros del equipo de Apoyo Técnico. Conjunto de procesos

³ Los procesos se encuentran publicados en la Intranet institucional, sección DAN y Gestión.



	Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
			Página	: 28 de 44

relevados **de prácticas de trabajo actuales**, no ideales o planeadas para ser implementadas en el futuro, matrices de procedimientos, en base al modelo utilizado por la Defensoría, diagnóstico final y recomendaciones de mejora presentadas por la empresa, luego de realizar el levantamiento a nivel nacional y regional y se veló por su coherencia y su relación o alineamiento con las definiciones estratégicas.

2. Actualización de procesos

Esta etapa, de la cual se requiere comenzar su implementación, es también conocida como Rediseño de Procesos, en ella la Defensoría debe realizar una revisión de los procesos establecidos por la institución, y de ser necesario, se rediseñan éstos para mejorarlos y adecuarlos hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios, clientes o beneficiarios. Se persigue por tanto, suprimir actividades que no aportan valor, reducir los tiempos al mínimo, asegurar el cumplimiento de los plazos legalmente establecidos, adecuar a la normativa reguladora, optimizar las interacciones entre proveedores y clientes y aplicar la tecnología al rediseño.

Un criterio base que se utiliza para realizar el mejoramiento de los procesos es teniendo en cuenta el ciclo PDCA o Ciclo de Deming, es decir: Planear, ejecutar, comprobar y actuar en cada uno de los procedimientos actualizados.

3. Control de gestión por procesos

El próximo desafío de la Defensoría, es internalizar el control de gestión por procesos, de manera de internalizar la lógica de la mejora continua, lo que implica estar constantemente verificando el cumplimiento de los procesos, detectar las debilidades, proponiendo acciones correctivas o preventivas de mejora y hacer los ajustes periódicamente. Para ello, la Unidad de Control de Gestión es la encargada de operacionalizar mecanismos de gestión que permitan llevar a cabo esta tarea, la cual le dará a la institución una nueva forma de trabajo, conforme el enfoque de procesos, por sobre el enfoque funcional basado en la estructura organizacional.



V. CONTROL DE CAMBIOS

HISTORIA E IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS			
Versión	Fecha	Modifica	Principales Cambios Efectuados
1.0	Según Resolución	VERSIÓN INICIAL	VERSIÓN INICIAL

VI. ANEXOS

1. Sistema de Control de Gestión Gubernamental Modelo DIPRES
2. Mapa de procesos de la Unidad de Control de Gestión



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 30 de 44

ANEXO 1: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL

1. Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Modelo DIPRES⁴

Su objetivo es generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto, en las siguientes dimensiones:

- Eficiencia en la asignación de recursos
- Eficiencia en el uso de los recursos
- Transparencia

1.1. Presupuesto por resultado

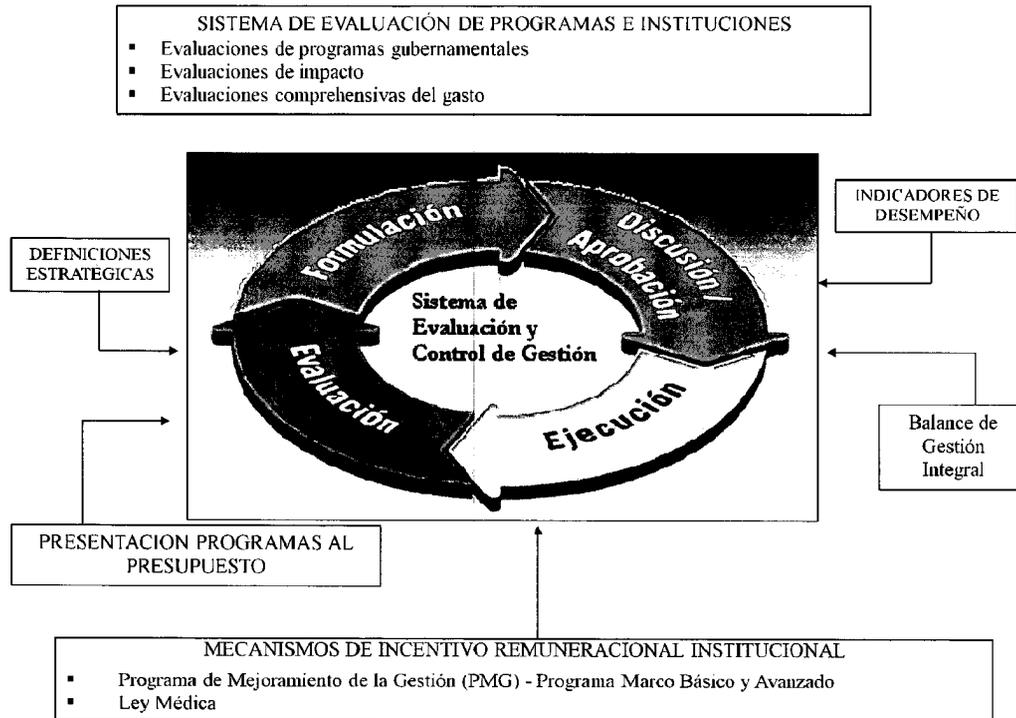
- El concepto de Presupuesto por Resultados PPR es utilizado por los países de la OCDE, y consiste en que a través de distintas técnicas se busca integrar información de desempeño al proceso presupuestario, relacionando asignación de recursos con resultados medibles.
- La opción de Chile ha sido establecer un PPR bajo la categoría de "**Presupuesto informado**", a través del diseño e implementación de un **Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central**.
- **Presupuesto Informado**. El principal objetivo es contribuir con información de desempeño al ciclo presupuestario. Existe un vínculo indirecto entre información de desempeño y asignación de recursos, que implica que la **información de desempeño es utilizada sistemáticamente para sustentar las decisiones presupuestarias**, pero no necesariamente determina los montos de recursos asignados. Se orienta a la transparencia y la planificación presupuestaria.

⁴ Información obtenida de www.dipres.cl





1.2. Modelo del Sistema de Evaluación de Programas e Instituciones



2. Mecanismos de Incentivo al Desempeño

Permite otorgar un incentivo a los funcionarios de las instituciones y sus gerentes para orientar su gestión a la consecución de ciertos resultados.

Incentivos tales como: reconocimiento, traspaso de responsabilidades, retribuciones económicas y difusión de los resultados.

El cumplimiento de objetivos de gestión se asocia a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en los servicios públicos (Ley 19.553, 1998 modificada por la ley 20.212 y reglamento 475 (modificado).

La ley estableció una asignación de modernización con 3 componentes:

- Componente base: 15% (a todo evento).
- Incremento por desempeño colectivo: hasta 8% (convenio desempeño colectivo).
- Incremento por desempeño institucional (PMG). El porcentaje de cumplimiento de los objetivos de gestión y el porcentaje de incentivos institucional se otorga según tramos, conforme a los porcentajes de cumplimiento: Primer tramo: entre 90% y 100%, Segundo tramo: entre 75% y 89% por último Menor a 75% no recibe incentivo.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 32 de 44

3. Directrices gubernamentales

3.1 De la Dirección de Presupuestos

La formulación de definiciones estratégicas e indicadores de desempeño para cada año se desarrollará entre los meses de junio y diciembre, en un único proceso, considerándose 3 hitos principales:

- Formulación de definiciones estratégicas ministeriales trianual
- Formulación de definiciones estratégicas de los Servicios Públicos trianual
- Formulación de indicadores de desempeño de cada año

Existirá una plataforma electrónica de apoyo, para ingresar los hitos mencionados, la cual será administrada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Justicia.

3.2 Del Ministerio de Justicia

El Ministerio de Justicia como ente supervigilante del actuar de la Defensoría, establece prioridades ministeriales surgidas del programa de Gobierno y del discurso del 21 de mayo del Presidente de la República, a las cuales la DPP debe suscribir permanentemente. Adicionalmente, el Ministerio debe validar que las definiciones estratégicas de sus organismos dependientes y relacionados mantengan sintonía con las prioridades ministeriales, utilizando para ello, los sistemas informáticos de Dipres, para concretar dicho objetivo.

a) Misión institucional

“La misión del Ministerio de Justicia se focaliza en proponer e impulsar políticas, planes y programas que establezcan mejoras orientadas a modernizar y perfeccionar el sistema de administración de justicia, a través de procesos breves, transparentes y confiables que propicien el acceso de las personas a la justicia y contribuyan a la seguridad ciudadana, incentivando la rehabilitación y reinserción.”⁵

b) Objetivos relevantes

- Implementar gradualmente el nuevo procedimiento civil, de manera que esté operativo antes del término del gobierno (Discurso 21 de Mayo 2010)
- Reforzar el control de aquellos que se encuentren gozando de beneficios alternativos a la privación de libertad (Discurso 21 de Mayo 2010)
- Fortalecer la institucionalidad dedicada a la atención y rehabilitación de niños y adolescentes que hayan infringido la ley (Discurso 21 de Mayo 2011)
- Fortalecer las políticas y programas en materia de derechos humanos (Discurso 21 de Mayo 2011)
- Ampliar los Tribunales de Tratamiento de drogas (Programa de Gobierno)

⁵ Fuente: Cuenta Pública 2011



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 33 de 44

- Modificar el sistema registral y notarial, de manera de facilitar y simplificar los trámites de protocolizaciones, escrituras públicas e inscripciones (Programa de Gobierno)
- Agilizar la justicia laboral (Discurso 21 de Mayo 2010)
- Mejorar las condiciones de vida de las personas privadas de libertad, resguardando su dignidad y favoreciendo su rehabilitación y reinserción.

4. Instrumentos de gestión gubernamentales aplicables a la DPP

La Dirección de Presupuestos estableció un sistema de control y evaluación de los servicios públicos, basado en la siguiente estructura de instrumentos de gestión:

i) Instrumentos de Monitoreo y Seguimiento

- Indicadores de desempeño (1993)
- Balances de Gestión Integral (1997)
- Definiciones Estratégicas (2001)
- Presentación Estándar de Programas al Presupuesto (2000) – a partir de 2008 con entrega de asistencia técnica

ii) Evaluación

- Evaluación de programas gubernamentales (1997)

iii) Mecanismos de Incentivo Institucional

- Programas de Mejoramiento de Gestión (1998)



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 35 de 44

a) Misión. Es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios hacia el logro de un resultado esperado. Por esta razón la misión debe ser comprehensiva en cuanto a identificar claramente los productos relevantes y los clientes/ usuarios/ beneficiarios a los cuales se orientan a dichas acciones.

La Misión institucional definida por la institución responde las tres preguntas claves: ¿qué hace el Servicio, cuál es su razón de ser?, ¿cómo lo hace, a través de que mecanismo? y ¿para quién dirige su quehacer?

b) Objetivos Estratégicos. En el contexto de la administración pública, los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo.

Los objetivos estratégicos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Ser consistentes con la misión del servicio, ya sea por su impacto al interior de la organización (reestructuración, mejora en los procesos productivos, etc.) o por su impacto hacia sus clientes, usuarios o beneficiarios (mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio, entre otros).
- Ser especificados en efectos o impactos deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
- Ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos.
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos disponibles.
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos.

c) Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios). Se han definido tres niveles de desagregación para los bienes o servicios: Productos estratégicos (bienes o servicios), Sub-productos y Productos Específicos.

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

e) Los Subproductos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte del producto estratégico (bien o servicio) y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes, etc.

f) Los Productos Específicos se refieren a aquellos bienes y/o servicios que son parte de un subproducto y que se desea relevar en las definiciones estratégicas por los recursos que involucra, por el impacto en los beneficiarios, porque involucra procesos importantes, etc.

g) Cliente/Beneficiarios/Usuarios. La institución deberá identificar para los productos relevantes que genera o se generan bajo su responsabilidad, los clientes, usuarios o beneficiarios que los reciben o utilizan.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 36 de 44

h) Programa de Gobierno: Indicar las iniciativas del Programa de Gobierno y compromisos ministeriales que se desprenden del mensaje del 21 de mayo y/o de reuniones bilaterales con el Presidente, en los cuales se vincula directamente la Institución para el período 2010-2014 y, que corresponda señalar para el año 2012.

4.2 Formulación de Indicadores de Desempeño Presupuestario (IDP) Modelo DIPRES⁷

En primer lugar, es importante aclarar que Formulario H en este proceso significa, que es un documento formal que es parte integrante de los Anexos del Presupuesto de la Nación, que es presentado para la discusión y aprobación parlamentaria.

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

Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos o subproductos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio de su quehacer.

Por otra parte, los indicadores deben cubrir los aspectos más significativos de la gestión, privilegiando los principales objetivos de la organización, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar. Adicionalmente, es necesario diferenciar entre las mediciones para propósitos internos, de monitoreo en las instituciones, de aquellas de uso externo.

La formulación de los indicadores se debe perfeccionar respecto de los años anteriores teniendo presente las instrucciones y aspectos metodológicos entregados por DIPRES año a año. Particularmente, se debe prestar atención a la relevancia de los indicadores en relación a los objetivos estratégicos institucionales basados en los lineamientos estratégicos de las autoridades ministeriales y del Servicio, los aspectos del Programa de Gobierno señalados en las instrucciones para el Formulario A1, y las prioridades presupuestarias. Identificar con precisión los medios de verificación de cada indicador; y estimar adecuadamente la meta, evitando comprometer niveles de logro inferiores a los comprometidos y logrados en mediciones anteriores, considerando los recursos que incorpora su propuesta de presupuesto.

Es importante destacar que la medición del desempeño está enfocada al resultado en la entrega de productos estratégicos (bienes y/o servicios) al cliente/usuario/beneficiario.

⁷ Información obtenida y extractada de www.dipres.cl



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 37 de 44

4.2.1 Aspectos generales de los Indicadores de Desempeño Presupuestario, según DIPRES

Los aspectos que debe incluir los indicadores de desempeño presupuestario H son los siguientes:

- a) **Nombre:** Es una breve descripción que da cuenta del aspecto a medir en relación al producto estratégico. Su estructura debe ser tal que la denominación sea clara, precisa y autoexplicativa. Debe indicar la periodicidad de la medición.

- b) **Dimensiones del Desempeño:** Las dimensiones del desempeño de una institución que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador son su *eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio*. Cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguna de las dimensiones señaladas. En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:
 - i. **Eficacia.** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

 - ii. **Eficiencia.** Describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producto. En otros términos, se refiere a la ejecución de acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

 - iii. **Economía.** Este concepto se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser su capacidad de autofinanciamiento, su capacidad para ejecutar adecuadamente su presupuesto o su nivel de recuperación de préstamos, entre otros.

 - iv. **Calidad del Servicio.** La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

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. Para efectos de los indicadores y metas comprometidos a través del formulario H, podrán incorporarse indicadores relacionados con mediciones que utilizan



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 38 de 44

como fuente de información encuestas a los usuarios, siempre y cuando éstas sean efectuadas por entes externos al Servicio.

c) **Ámbitos de Control**

Los indicadores de desempeño pueden utilizarse para obtener información de diferentes ámbitos necesarios de controlar en la implementación de políticas y programas públicos. Los ámbitos de control que son factibles y relevantes de medir a través de un indicador, son los ámbitos de *proceso*, *producto* y *resultado*. En este último caso, el ámbito puede clasificarse como resultado *intermedio* o *final*.

Cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguno de los ámbitos señalados. En forma específica, cada uno de estos conceptos debe entenderse como sigue:

- i. **Proceso.** Se refiere a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para elaborar los productos (bienes y/o servicios), incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compra, procesos tecnológicos y de administración financiera. Estos indicadores ayudan en la evaluación de desempeño en áreas donde los productos o resultados son difíciles de medir.
- ii. **Producto.** Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados a los clientes, usuarios o beneficiarios, como primer resultado de la acción de un programa e idealmente considerando un cierto estándar de calidad. En este marco, la calidad de los bienes y servicios entregados por el programa, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto.
- iii. **Resultado. Este tipo de indicador puede darse en dos niveles:**
 - **Resultado Intermedio.** Se refiere a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o acción pública. Su importancia radica en que se espera que conduzcan a los resultados finales y en consecuencia constituyen una aproximación a éstos.
 - **Resultado Final o Impacto.** Son resultados a nivel del fin de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población objetivo atribuible exclusivamente a la entrega de éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar estas mediciones, principalmente, por la dificultad de aislar los efectos de otras variables externas y/o porque muchos de estos efectos son de largo plazo.

Para la incorporación de indicadores en este formulario deberá privilegiarse aquellos **en el ámbito de producto y/o resultado**, y de manera excepcional aquellos referidos a procesos considerados como relevantes para la gestión institucional.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 39 de 44

4.2.2 Requisitos de información de los indicadores del Formulario H

- a) **Fórmula de Cálculo.** Es la expresión matemática que permite cuantificar el nivel o magnitud que alcanza el indicador en un cierto período (anual, semestral, etc.), considerando variables que se relacionan adecuadamente para este efecto.
- b) **Datos Efectivos.** En este recuadro se debe señalar, de acuerdo a la información disponible, los valores efectivos del numerador y denominador del indicador en los años anteriores y Junio del año vigente, antecedentes que sirven de base para definir la meta que se comprometa para el año siguiente.
- c) **Meta año vigente.** Corresponde a la meta que el servicio se comprometió a alcanzar respecto al valor del indicador (meta de desempeño) al término del año vigente, señalando el valor comprometido para el numerador y denominador del indicador.
- d) **Meta año siguiente.** Corresponde a la meta que el servicio se compromete a alcanzar respecto al valor del indicador (meta de desempeño) al término del año vigente. La meta del año siguiente, no sólo representa un compromiso en términos del valor del indicador, sino también respecto de su numerador y denominador, los cuales deber ser adecuadamente estimados por la institución.
- e) **Ponderación.** Permite señalar la priorización que el servicio le otorga a cada indicador, a través de una ponderación que el servicio asigna a todos los indicadores incorporados al proceso. La sumatoria global de las ponderaciones de los indicadores, debe ser igual a 100%.
- f) **Medio de Verificación.** La información requerida para la medición de los indicadores se obtiene a través de instrumentos de recolección de los datos disponibles (encuestas, fichas, registros, otros). Estos datos son almacenados en bases de datos u otros instrumentos y transformados en información a través de mecanismos de sistematización tales como informes consolidados, reportes, agregación de datos (subtotales por región, por mes, por producto, etc. o cuadros resúmenes).
- g) **Notas.** Se debe incorporar, cuando sea necesario, precisiones de alguna de las variables del indicador como por ejemplo conceptos técnicos o descripciones de aspectos metodológicos de la medición.
- h) **Supuestos.** Se debe incorporar los supuestos sobre los cuales está formulada la meta, entendiéndose por tal, a aquellos factores externos a la gestión de la institución, respecto de los cuales el servicio no tiene control y que pueden afectar el cumplimiento de la meta.



	Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión : 1.0
			Página : 40 de 44

4.3 Programa de Mejoramiento de la Gestión

En el año 1998, con la implementación de la ley N° 19.538 se inició el desarrollo de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los Servicios Públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.

La Defensoría Penal Pública, formula anualmente el Programa de Mejoramiento de la Gestión, de acuerdo a las instrucciones del Comité Técnico del PMG, y a través de la plataforma tecnológica de la Dirección de Presupuestos, y las instrucciones que esta institución imparta.

Considerando las instrucciones establecidas durante el año 2010 a los organismos públicos, la Defensoría debió egresar los siguientes sistemas de PMG, habiendo cumplido todas las etapas exigidas; *Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes Laborales, Evaluación de desempeño, Auditoría Interna, Compras y Contrataciones del Sector Público, Enfoque de Género y Administración Financiero-Contable*, debido a que estos sistemas corresponden a tareas regulares de la institución ya implementadas, las cuales deberán continuar desarrollándose, pero ya no ligadas al incentivo de remuneraciones.

Sin perjuicio de lo anterior, y de acuerdo a las instrucciones del Oficio Circular N° 36 de fecha 08 de septiembre de 2011, de los Ministros del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, la Defensoría deberá egresar para el año 2012, los Sistemas de Gobierno Electrónico y Atención Ciudadana (SIAC).

Bajo estas directrices, se considera para el año 2012 contar con los siguientes PMG:

- Monitoreo de Desempeño Institucional, con importancia Alta y ponderación 70%
- Equidad de Género, con importancia Media y ponderación 20%
- Seguridad de la Información, con importancia baja y ponderación 10%

Asimismo, para el año 2013, sólo continuará el PMG de Monitoreo de Desempeño con importancia del 100%.

Sistema de Monitoreo del Desempeño institucional. El proceso mediante el cual se definen los indicadores y sus metas será modificado. Así los indicadores de desempeño comprometidos en el marco del incentivo, serán aprobados por el jefe de Servicio y por el Ministro del ramo, y, posteriormente revisados por la Secretaría Técnica, en base a criterios que establezca el Comité. Para este proceso se incorporará al Ministerio Secretaría General de la Presidencia, en particular la División de Coordinación Interministerial, como red de expertos del sistema, con el objeto de velar por la consistencia de las definiciones estratégicas entre Ministerio y Servicios. Finalmente, dichos indicadores y sus metas serán aprobados o rechazados por el Comité del PMG.

Además, en el proceso de formulación de indicadores realizado anualmente, se seleccionarán los indicadores asociados al incentivo PMG.

⁸ Ley N° 19.553 de febrero de 1998, Decreto N°475 de mayo de 1998 y sus modificaciones.



	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 41 de 44

Equidad de Género: el sistema intenta disminuir las inequidades, brechas y barreras entre hombres y mujeres con el fin de lograr la igualdad de oportunidades y la equidad de género en la provisión de bienes y/o servicios públicos.

El año 2012 se incorporará a la red de expertos el Semam (servicio nacional de la mujer) y Secretaría General de Gobierno (Segegob), para potenciar el sistema e incorporar otra mirada estratégica alineada a los objetivos del programa de gobierno.

Sistema de Seguridad de la información. Cuyo objetivo es lograr niveles de integridad, confidencialidad y disponibilidad para todos los activos de información institucional considerados relevantes, buscando asegurar la continuidad operacional de los procesos institucionales y la entrega de productos y servicios a los usuarios/clientes/ beneficiarios. Para ello, los organismos que componen la red son el Ministerio del Interior y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

4.4. Balance de Gestión Integral

El Balance de Gestión Integral es un documento de Cuenta Pública a través del cual los Servicios Públicos presentan los principales resultados de su gestión al Congreso Nacional y a la ciudadanía.

Para ello se debe velar por la utilización de un lenguaje que sea fácilmente entendible por cualquier ciudadano, preocupándose de explicar mediante notas aquellas siglas o aspectos técnicos que sean demasiado específicos.

Este instrumento de gestión, presenta las siguientes características:

- Es concebido como un mecanismo de transparencia y cuenta pública.
- Las instituciones públicas reportan su desempeño contra metas, compromisos y recursos establecidos (122 Instituciones).
- Esta en concordancia con otros mecanismos de control de gestión (indicadores de desempeño, evaluación de programas, etc.) y con las regulaciones presupuestarias.
- Posee un formato estándar de reporte definido por el Ministerio de Hacienda.
- Es distribuido al Congreso y puesto a disposición del público.
- Constituye la base para el reporte institucional en la próxima rendición del presupuesto.

Sus contenidos son los siguientes:

1. Presentación

2. Resultados de la Gestión año t

2.1 Resultados de la Gestión Institucional Asociados a Aspectos Relevantes de la Ley de Presupuestos del año t

2.2 Resultados Asociados a la Provisión de Bienes y Servicios



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 42 de 44

3. Desafíos para el año t+1

4. Anexos

Anexo 1: Identificación de la Institución

Anexo 2: Recursos Humanos

Anexo 3: Recursos Financieros

Anexo 4: Indicadores de Desempeño año t

Anexo 5: Programación Gubernamental

Anexo 6: Informe Preliminar de Cumplimiento de los Compromisos de los Programas / Instituciones Evaluadas

Anexo 7: Cumplimiento de Sistemas de Incentivos Institucionales

Anexo 8: Cumplimiento Convenio de Desempeño Colectivo

Anexo 9: Proyectos de Ley en tramitación en el Congreso Nacional

Anexo 10: Propuestas Fondo de Modernización de la Gestión Pública

4.5. Gestión de Riesgos: Cumplimiento de los Planes de Tratamiento de Riesgos.

La institución compromete en el SIG, aquellos procesos escogidos como relevantes por el Comité de Riesgos Institucional, a partir de los riesgos detectados, se elabora un plan de tratamiento, compuesto por estrategias que al ejecutarlas permitirían evitar, compartir o reducir el riesgo.

4.6. Convenio de Desempeño Colectivo:

Indicadores y metas para cumplimiento de incentivos institucionales y comprometen el quehacer de cada equipo de trabajo ante el Ministerio de Justicia (Reglamento CDC DS 983). Las metas se encuentran formalizadas por Resolución Exenta del Jefe de Servicio, que se dicta anualmente, en donde se establecen las periodicidades de evaluación, metas y sus respectivos niveles de cumplimiento y medios de verificación.

En SIG, dichos documentos se encuentran en repositorio instalado para el efecto, en donde se pueden consultar metas, resultados, análisis de desempeño y medios de verificación por equipos de trabajo.

4.7. Evaluación Comprehensive del Gasto

Su objetivo es evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administra un Ministerio, lo que implica evaluar la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre los distintos servicios que componen un Ministerio, así como también evaluar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.



 Defensoría Sin defenso no hay Justicia	Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional	Versión	: 1.0
		Página	: 43 de 44

a) Objetivos

La Evaluación Comprehensiva del Gasto tiene por objeto evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administra un Ministerio.

Lo anterior implica evaluar la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre los distintos Servicios que componen un Ministerio, así como también evaluar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

La evaluación comprehensiva del gasto tiene una duración de aproximadamente 8 meses.

b) Focos de la Evaluación y Elementos Metodológicos Básicos

La evaluación comprehensiva del gasto utiliza como información básica las definiciones de misión institucional del Ministerio en evaluación y sus objetivos estratégicos; los objetivos estratégicos de los distintos Servicios y/o agencias que forman parte del Ministerio; los productos (bienes o servicios) relevantes ligados a cada objetivo definido; los beneficiarios / usuarios / clientes de cada uno de los productos relevantes o estratégicos; los indicadores que den cuenta del desempeño en la producción de los bienes y servicios identificados; y los gastos asociados a la provisión de dichos productos.

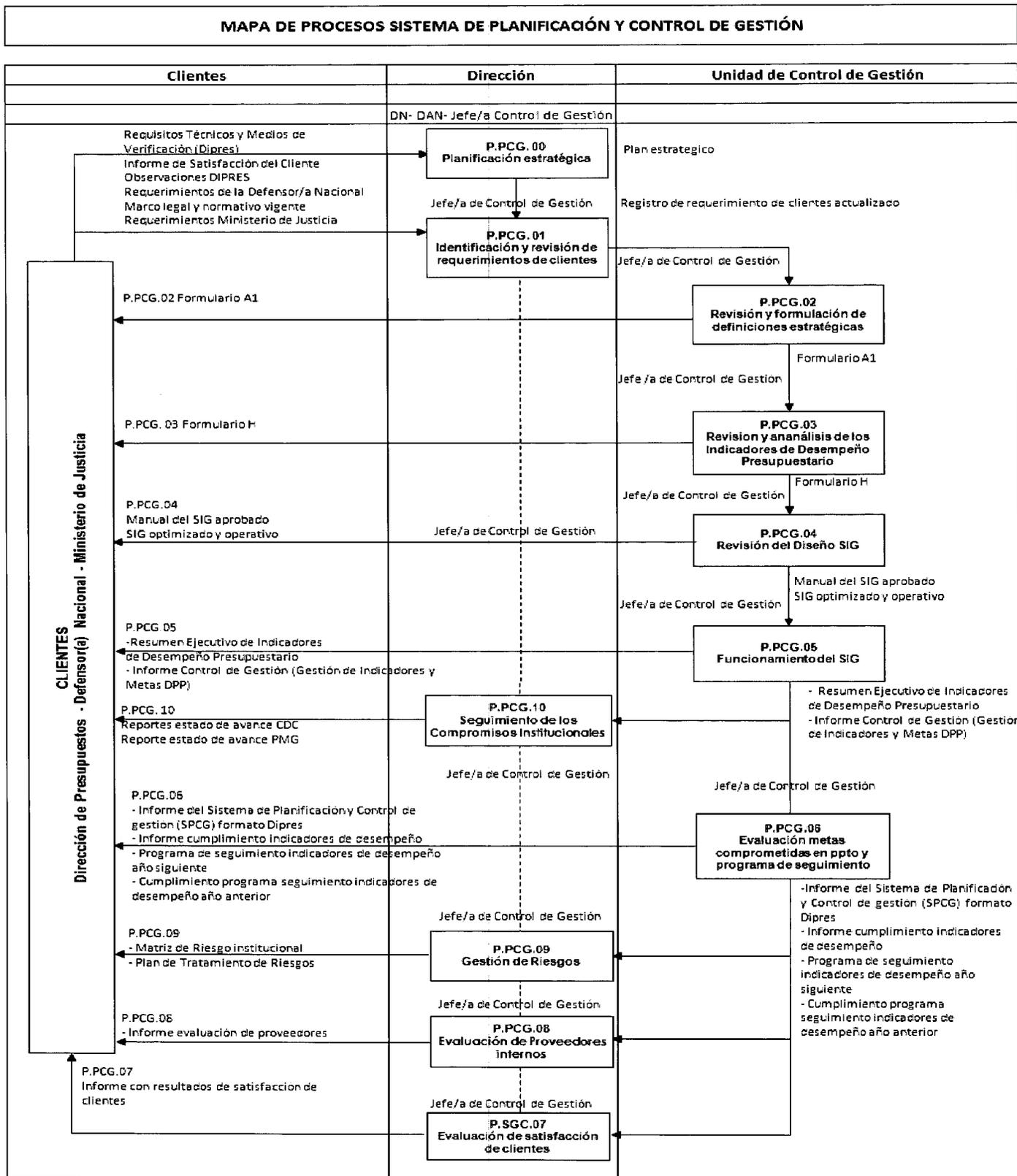
Esta información básica se incorpora en una matriz, a partir de la cual se evalúan los siguientes aspectos:

- (i) Consistencia entre misión, objetivos estratégicos, oferta de bienes y servicios (productos estratégicos), y beneficiarios vinculados a cada servicio así como también, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre cada uno de los Servicios que componen al Ministerio.
- (ii) Resultados y uso de recursos, medidos a través de indicadores de desempeño de eficacia, calidad, eficiencia y economía, obtenidos de los productos estratégicos, vinculando estos resultados con los recursos asignados para la provisión de estos beneficios (costo - efectividad).
- (iii) Capacidad institucional, mecanismos o procedimientos de gestión, tales como: mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades, mecanismos de asignación y transferencia de recursos y modalidades de pago, mecanismos de auditoría, rendición de cuentas y transparencia en el uso de recursos, así como también las actividades e instrumentos de monitoreo y evaluación, criterios de focalización y/o selección de beneficiarios, capacidades institucionales (profesionales, tecnológicas, organizacionales, etc.).





ANEXO 2: MAPA DE PROCESOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



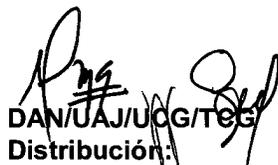
2. **INFÓRMESE** la presente resolución, que contiene la versión 1.0 del Manual del Sistema de Control de Gestión Institucional de la Defensoría Penal Pública.

3. **PUBLÍQUESE** esta resolución en la intranet de la Defensoría Penal Pública.

Anótese y archívese.



GEORGY SCHUBERT STUDER
DEFENSOR NACIONAL


DAN/UAJ/JCG/TEG

Distribución:

- Archivo Oficina de Partes.
- Dirección Administrativa Nacional
- Defensorías Regionales de I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, RM Norte, RM Sur, XIV, XV.
- Unidades de la Defensoría Nacional.