

---

**BALANCE  
DE GESTIÓN INTEGRAL  
AÑO 2003**

**SERVICIO FISCALÍA**

**SANTIAGO DE CHILE**

---

# Indice

<b>Carta del Jefe de Servicio .....</b>	<b>2</b>
<b>Identificación de la Institución .....</b>	<b>4</b>
Leyes y Formativas que rigen el funcionamiento de la Institución	
Organigrama y ubicación en la estructura del Ministerio	
Principales autoridades	
Definiciones Estratégicas	
Recursos Humanos	
Recursos Financieros	
<b>Resultados de la Gestión .....</b>	<b>13</b>
Cuenta Pública de los resultados	
Cumplimiento de los Compromisos Institucionales	
Avances en Materias de Gestión	
Proyectos de Ley	
<b>Desafíos 2004 .....</b>	<b>28</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>30</b>
Cumplimiento Programa de Mejoramiento de la Gestión 2003	
Indicadores de Gestión de Recursos Humanos	

---

# 1. Carta del Jefe de Servicio

**NOMBRE** : JORGE NORAMBUENA HERNÁNDEZ  
**CARGO** : FISCAL DE OBRAS PÚBLICAS

A continuación presento un resumen ejecutivo de los logros y no logros identificables respecto del año recién pasado.

## **Logros**

En general, el año pasado ha sido un período de logros, en los resultados de los productos estratégicos, logros de gestión financiera, gestión de programas gubernamentales y desafíos planteados en el BGI 2002.

En cuanto a expropiaciones, se decretó la expropiación de 3.747 lotes, en un plazo promedio de 5,2 días. Adicionalmente, la Fiscalía participó a través de este proceso, en las principales obras de construcción tales como Costanera Norte, Segunda Pista Aeropuerto, Línea 4 del Metro, etc.

En materia de asesoría legal, el Departamento Legal elaboró 2.152 informes en derecho y 768 protocolizaciones, con plazos promedio de 5,8 días. Por otra parte, los profesionales del departamento han participado en todas aquellas comisiones de estudio de nuevos proyectos de ley y reglamentos que competen al Ministerio.

Por último, el Departamento de Fiscalización emitió 114 informes en derecho y llevó a cabo 22 investigaciones y sumarios administrativos. Los primeros, en un plazo promedio de 6,2 días, y los segundos, sujetos al plazo legal estipulado por ley (20 días).

Por otra parte, el Servicio materializó su proceso de planificación estratégica, definiendo así su nueva misión y lineamientos estratégicos, y acercando el funcionamiento de la Fiscalía a las efectivas necesidades emanadas del Ministerio.

Junto a lo anterior, durante el mes de mayo del presente año se culminará la reestructuración orgánica de la Fiscalía, como resultado de la readecuación de la estructura del Servicio a las necesidades emanadas de las nuevas definiciones estratégicas. Cabe destacar la creación de la Unidad funcional de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal, que obedece a uno de los lineamientos estratégicos acordados.

## **No Logros**

Este año, a diferencia de los anteriores, la Fiscalía cumplió el 95% de los objetivos de gestión comprometidos en el Programa de Mejoramiento de la Gestión. Si bien es cierto, dicho resultado no compromete el logro de incentivo máximo alcanzable, sí ha obligado a replantear la responsabilidad y compromiso de los encargados de los sistemas del PMG, y a definir un monitoreo permanente del avance de los sistemas durante el año 2004.

---

Otro no logro ha sido el congelamiento en que permaneció el proyecto de rediseño de expropiaciones, hasta que fuera finalmente retomado y abordado a fines del año pasado por una nueva consultoría. Esperamos este año 2004 efectiva y definitivamente poder materializar las propuestas de trabajo que de esta asesoría se deriven.

### **Desafíos 2004**

Los desafíos de gestión para el 2004 son ambiciosos y apuntan además a superar aquellos no logros identificados el 2003. A continuación, un resumen de los mismos:

- Lograr positivos resultados de la defensa del interés fiscal, en materia de información disponible, colaboración con el Consejo de Defensa del Estado, y ahorro de recursos.
- Lograr entregar el mejor servicio a los clientes internos y externos, tanto en oportunidad como en otros aspectos de la calidad, por lo cual esperamos ver mejorados los resultados de indicadores de calidad.
- Lograr el 100% del cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos por el Servicio el 2004.
- Lograr 100% de cumplimiento de las metas establecidas en el Convenio de Desempeño 2004, en todos los centros de responsabilidad que componen la Fiscalía.

Estos objetivos serán alcanzables en la medida que visualicemos que nuestro quehacer dentro del Ministerio tiene sentido y aporta al logro exitoso de las grandes líneas de trabajo definidas por el Ministerio para este año.



*JORGE NORAMBUENA HERNANDEZ*

---

## 2. Identificación de la Institución

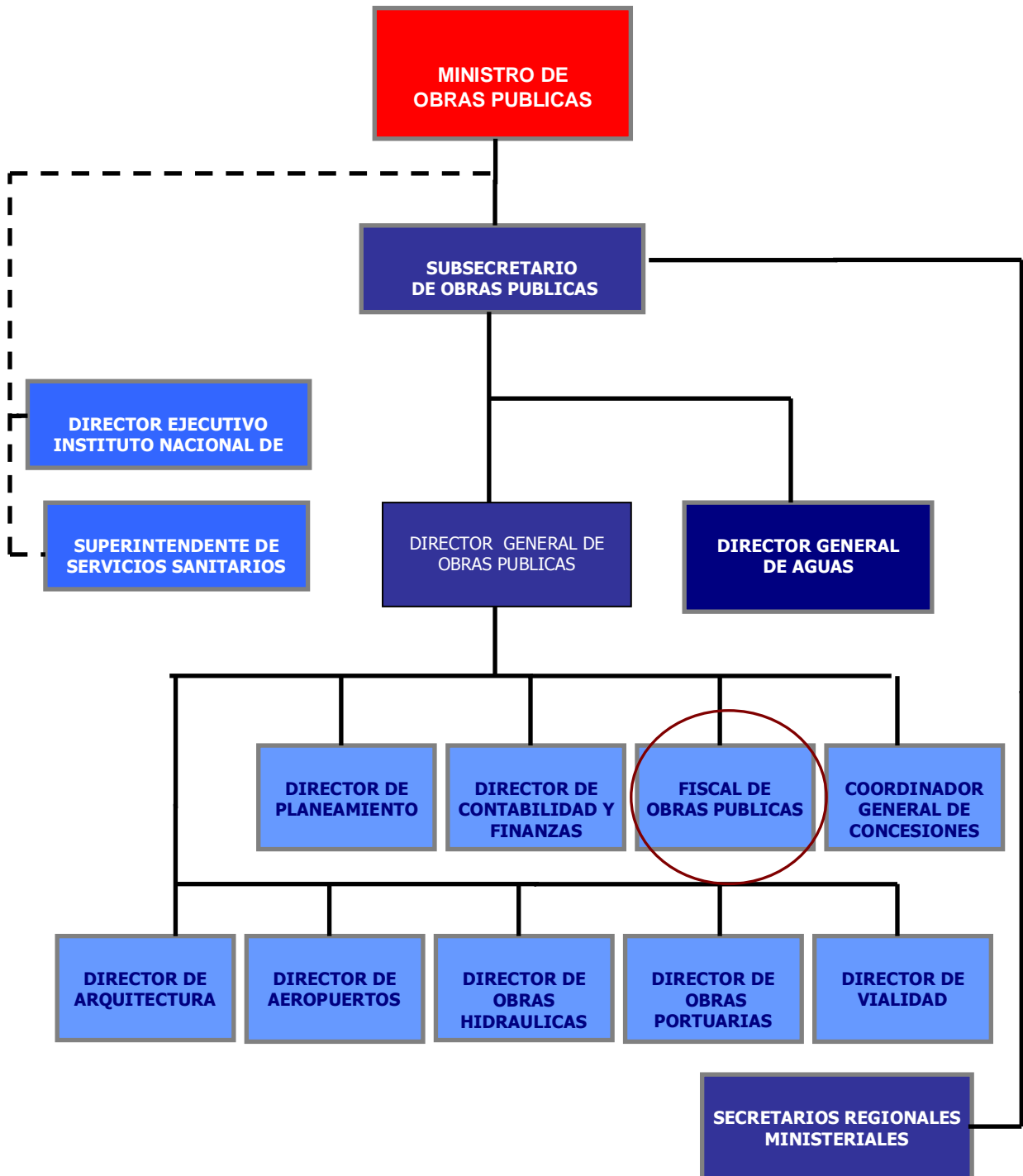
- Leyes y Normativas que rigen el Funcionamiento de la Institución
- Organigrama y Ubicación en la Estructura del Ministerio
- Principales Autoridades
- Definiciones Estratégicas
- Recursos Humanos
- Recursos Financieros

---

## Leyes y Normativas que rigen el funcionamiento de la Institución

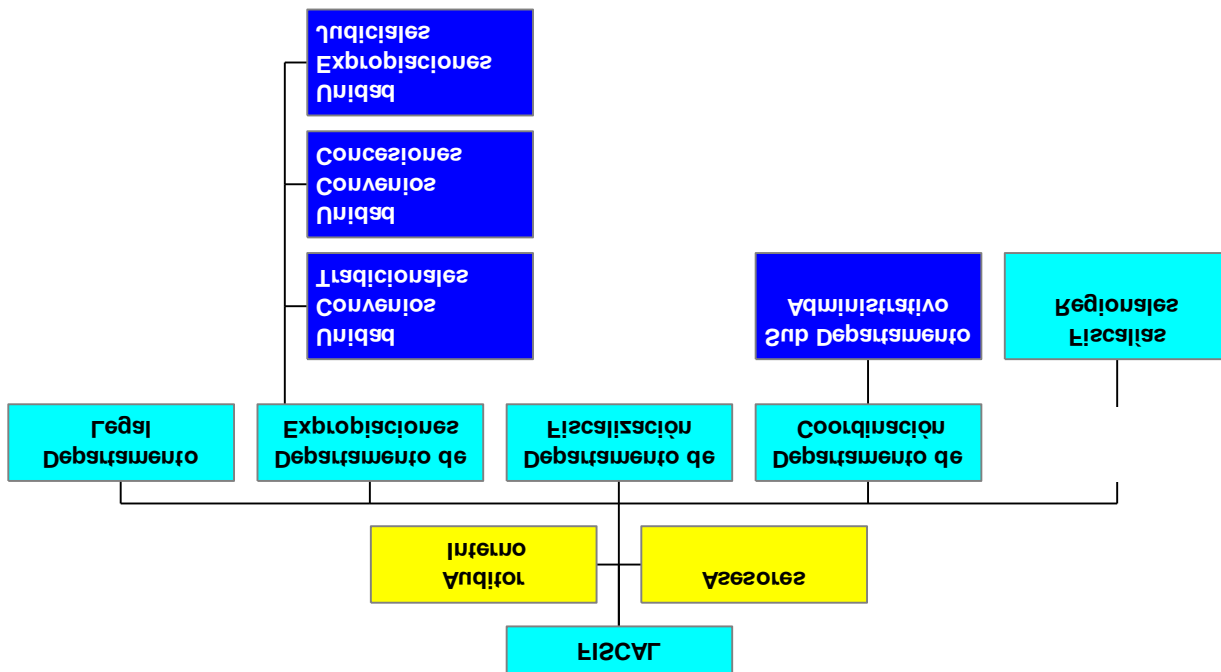
- Ley N° 18.575, de 1986. Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
- Ley N° 18.834, de 1989. Estatuto Administrativo.
- Ley N° 15.840, de 1964. Orgánica del MOP. Cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por DFL. MOP. N° 850 de 1997.
- D.S. MOP. N° 15 de 1992. Reglamento para Contratos de Obras Públicas.
- D.S. MOP. N° 48, de 1994. Reglamento para Trabajos de Consultoría del MOP.
- D.S. MOP. N° 170, de 1993. Reglamento sobre Adquisiciones de bienes muebles.
- D.S. MOP. N° 37, de 1984. Normas sobre delegación de firmas en el MOP
- D.S. MOP. N° 200, DE 1967. Relativo a delegación de funciones y atribuciones de la D.G.O.P. y de sus servicios dependientes.
- D.S. MOP. N° 404, de 1998. Reglamento de Montos de contratos en relación a las autoridades que les corresponde autorizar un determinado contrato.
- D.F.L. N° 58, de 1979 de Hacienda. Sobre concesión de vestuario y equipamiento al personal de la Administración Pública.
- Resolución N° 520, de 1996, de la Contraloría General de la República. Fija texto refundido de la Resolución N° 55, de 1992 sobre exención del Trámite de Toma de Razón.

## Organigrama y ubicación en la estructura del Ministerio



---

# Organigrama Fiscalía





---

## Principales Autoridades

Cargo	Nombre
Fiscal Nacional	Jorge Norambuena H.
Jefe Departamento Legal	Cristina Manterota C.
Jefe Departamento de Expropiaciones	Fernando Arraigada N.
Jefe Departamento de Fiscalización	Claudio Flores A.
Jefe Departamento de Coordinación	Claudia Vidal J.
Jefe Unidad de Auditoría	Lucía Quiroga S.

---

## Definiciones Estratégicas

- **Misión Institucional**

Ser el servicio jurídico del ministerio, fiscalizando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, sustanciando las investigaciones o sumarios administrativos, tramitando las expropiaciones y adquisiciones de inmuebles, asesorando, informando y pronunciándose sobre los asuntos legales ministeriales.

- **Objetivos Estratégicos**

Número	Descripción
1	Asesorar legalmente con certeza jurídica y con oportunidad los actos en que participa el Ministerio de Obras Públicas.
2	Diseñar sistemas que permitan mejorar la fiscalización del cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y detectar áreas de riesgo
3	Optimizar los tiempos de respuesta en las distintas etapas que comprende un proceso expropiatorio y disminuir trámites administrativos en el Depto de Expropiaciones.

- **Productos estratégicos vinculado a objetivos estratégicos y cliente/beneficiarios/usuarios**

Nombre Producto Estratégico	Número Obj. Estratégico	Número Cliente /Benef /Usuario*
Informes en derecho, estudios y asesorías	1	1
Instrucción de sumarios administrativos e investigaciones sumarias ministeriales	2	2
Tramitación de expropiaciones	3	3

- **Clientes/beneficiarios/usuarios**

Número	Descripción
1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministro, Subsecretario, DGOP</li><li>• Directores Nacionales y Regionales</li><li>• INH, Superintendencia de SS Sanitarios, Metro</li></ul>
2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministro, Subsecretario, DGOP</li><li>• Directores Nacionales y Regionales</li><li>• Contraloría</li></ul>
3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios del MOP</li><li>• Autoridades ministeriales</li><li>• Empresas públicas</li><li>• Personas jurídicas y naturales</li><li>• Contraloría y CDE</li><li>• Tribunales civiles</li></ul>

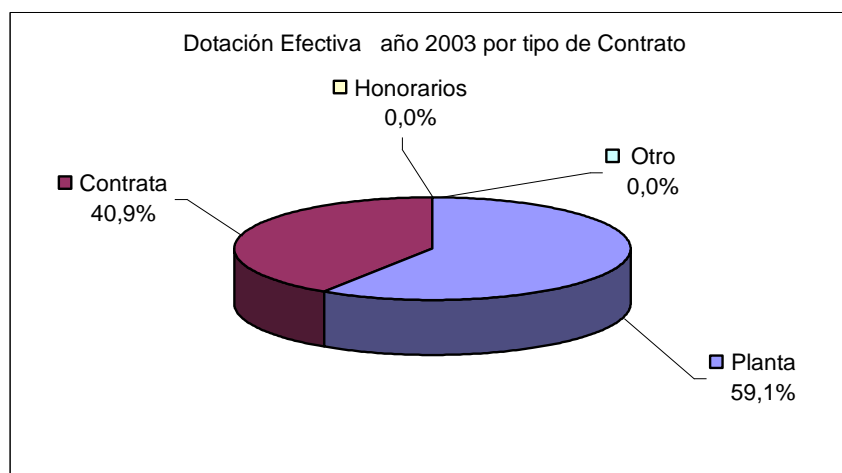
---

## Recursos Humanos

### DOTACIÓN EFECTIVA AÑO 2003 POR TIPO DE CONTRATO

Dotación Efectiva <sup>1</sup> año 2003 por tipo de contrato	
Planta	39
Contrata	27
Honorarios <sup>2</sup>	0
Otro	0
TOTAL	66

### GRÁFICO: DOTACIÓN EFECTIVA AÑO 2003 POR TIPO DE CONTRATO



---

1 Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilado a grado, profesionales de la ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

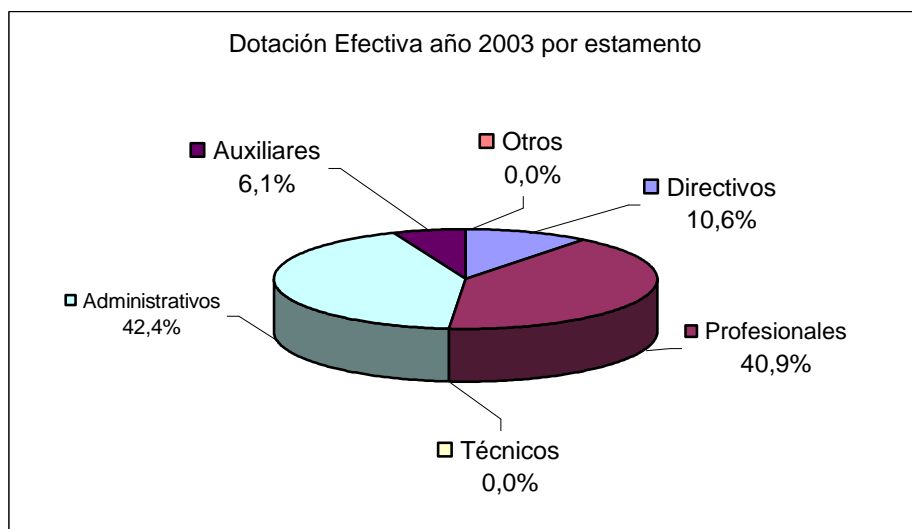
2 Considera sólo el tipo "honorario asimilado a grado".

---

## DOTACIÓN EFECTIVA AÑO 2003 POR ESTAMENTO

Dotación Efectiva <sup>1</sup> año 2003 Por estamento	
Directivos	7
Profesionales	27
Técnicos	0
Administrativos	28
Auxiliares	4
Otros	0
TOTAL	66

## GRÁFICO: DOTACIÓN EFECTIVA AÑO 2003 POR ESTAMENTO



---

## Recursos Financieros

### RECURSOS PRESUPUESTARIOS AÑO 2003

Ingresos Presupuestarios Percibidos <sup>3</sup> año 2003	
Descripción	Monto M\$
Aporte fiscal	912.417
Endeudamiento <sup>4</sup>	0
Otros ingresos <sup>5</sup>	31.513
<b>TOTAL</b>	<b>943.930</b>

Gastos Presupuestarios Ejecutados <sup>3</sup> año 2003	
Descripción	Monto M\$
Corriente <sup>6</sup>	916.292
De capital <sup>7</sup>	1.211
Otros gastos <sup>8</sup>	26.427
<b>TOTAL</b>	<b>943.930</b>

---

3 Esta información corresponde a los informes mensuales de ejecución presupuestaria del año 2003.

4 Corresponde a los recursos provenientes de créditos de organismos multilaterales.

5 Incluye el Saldo Inicial de Caja y todos los ingresos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

6 Los gastos Corrientes corresponden a la suma de los subtítulos 21, 22, 23, 24 y 25.

7 Los gastos de Capital corresponden a la suma de los subtítulos 30, subtítulo 31, subtítulo 33 más el subtítulo 32 ítem 83, cuando corresponda.

8 Incluye el Saldo Final de Caja y todos los gastos no considerados en alguna de las categorías anteriores.

---

## 3. Resultados de la Gestión

- Cuenta Pública de los Resultados
- Cumplimiento de Compromisos Institucionales
- Avance en materias de Gestión
- Proyectos de Ley

---

# Cuenta Pública de los Resultados

## BALANCE GLOBAL

El año 2003 ha sido un buen año para la Fiscalía, desde el punto de vista de la gestión financiera, gestión de programas gubernamentales y desafíos planteados el año 2002.

Desde el punto de vista de la gestión financiera, las diferencias entre el presupuesto final para el Servicio y la ejecución presupuestaria son menores, lo que refleja que las necesidades del Servicio fueron bien proyectadas.

Vale la pena señalar el incremento adicional de presupuesto otorgado por el Ministro de Hacienda a la Fiscalía en julio de 2003, el cual permitió subsanar una serie de deficiencias en materia de gastos de consumo corriente, así como materializar actividades que eternamente han estado postergadas debido a la falta de presupuesto (pintura, aseo general, dotación de artículos ergonómicos a los funcionarios, etc.).

Los indicadores de gestión financiera reflejan que el Servicio efectúa cada vez menos modificaciones presupuestarias no originadas en leyes, y que el promedio de gasto de operación por funcionario (21 y 22) se elevó por razones estructurales (asignaciones especiales de jefatura y críticas) como por situaciones circunstanciales (el incremento por una vez en el ST 22, ya mencionado).

En cuanto a la gestión global, podemos señalar que la Fiscalía ha cumplido en general con el logro de las metas de gestión consignadas en la formulación presupuestaria para el año 2003, con la excepción de un indicador de Fiscalización que está redefiniéndose en su contenido y meta, a la luz de los resultados observados el primer semestre y de los resultados del Convenio de Desempeño 2003.

Desde el punto de vista de los desafíos para este año, planteados en el BGI 2002, podemos decir con enorme satisfacción que se materializó la realización de un proceso de planificación estratégica en el Servicio, alineando así las definiciones fundamentales con los grandes objetivos y metas planteados por el Ministerio. Este proceso participativo ha permitido definir un norte claro para el Servicio para los próximos años, y ha reenfocado la misión de la Fiscalía y, en consecuencia, los énfasis de trabajo y proyectos fundamentales.

También podemos señalar que hacia fines del 2003 se avanzó en el desarrollo de una reestructuración orgánica que respondiera a los desafíos planteados en el proceso de planificación descrito. Esta reestructuración se materializará durante el mes de marzo del 2004 con el nuevo Decreto de Estructura Organizacional de la Fiscalía, conjuntamente con la Resolución que da origen a la Unidad de Apoyo a la Defensa del Interés Fiscal.

En cuanto a los desafíos planteados en el ámbito de los procesos internos, debemos decir que un no logro ha sido el congelamiento del proyecto de rediseño de expropiaciones iniciado a fines del año 2002. Las razones de esto obedecieron a no disponibilidades presupuestarias ministeriales para abordarlo. No obstante lo anterior, a fines del 2003, el Ministerio contrató una nueva consultoría para el Diagnóstico y

---

Diseño de un Plan de Integración y Mejoras para el proceso de Expropiaciones del Ministerio de Obras Públicas, cuyos resultados se han materializado en un documento de propuestas al Ministerio entregado en marzo de este año.

En cuanto a los mecanismos y actividades de control preventivo, debemos señalar que la Unidad de Auditoría del Servicio ha llevado a cabo un riguroso programa, que contempló la realización de 43 auditorías, cada una con un diagnóstico del área o proceso analizado y un conjunto de recomendaciones orientadas a minimizar los riesgos de los mismos, dando cumplimiento así a los objetivos ministeriales, gubernamentales e institucionales del año.

Otro objetivo señalado para este año fue trabajar en el diseño de herramientas de control de gestión para la toma de decisiones. Al respecto, el seguimiento de la matriz de indicadores de gestión originada en el Sistema de Información para la Gestión (Sistema de Planificación y Control de Gestión del PMG), así como los informes de evaluación de las metas e indicadores comprometidos en el Convenio de Desempeño del segundo semestre del Servicio, han significado aportes concretos en esta área.

Finalmente, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Gestión, la Fiscalía se planteó el desafío de cumplir en su totalidad los objetivos de gestión comprometidos para el 2003. Este año, el Servicio, logró un cumplimiento global de 95%, situación que ha marcado un quiebre en la historia de su desempeño al respecto. La causa de este menor logro radicó en la no validación del Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público cuya ponderación en el Programa alcanzaba 5%. Este escenario sin embargo ha significado replantear al interior del Servicio, la relevancia del Programa Gubernamental, la responsabilidad que implica y el compromiso que se requiere para el logro exitoso del mismo.



---

## Resultados de la Gestión Financiera

### INGRESOS Y GASTOS AÑOS 2002 – 2003

Denominación	Monto Año 2002 M\$ <sup>9</sup>	Monto Año 2003 M\$
<b>INGRESOS</b>	<b>831.252</b>	<b>943.930</b>
Ingresos de Operación	1.967	1.632
Imposiciones Previsionales		
Ventas de Activos	2.796	
Recuperación de Préstamos		
Transferencias		
Otros Ingresos	27.219	12.045
Endeudamiento		
Aporte Fiscal	797.313	912.417
Operaciones Años Anteriores		
Saldo Inicial de Caja	1.956	17.836
<b>GASTOS</b>	<b>831.252</b>	<b>943.930</b>
Gastos en personal	749.272	795.366
Bienes y servicios de consumo	62.281	120.926
Bienes y servicios para producción		
Prestaciones Previsionales		
Transferencias corrientes		
Inversión sectorial de asignación regional		
Inversión real	1.361	1.211
Inversión financiera		
Transferencias de capital		
Servicio de la Deuda pública		
Operaciones Años Anteriores		
Compromisos Años Anteriores		
Saldo Final de Caja	18.337	26.427

Las principales variaciones en los volúmenes de ingresos y gastos entre al año 2002 y 2003 provienen de dos factores. El primero, las bonificaciones compensatorias, y asignaciones de jefatura superior y de función crítica originadas en la Ley N° 19.882, de nuevo trato laboral. Segundo, un aporte fiscal adicional entregado por hacienda para gastos en bienes y servicios de consumo corriente de, aproximadamente, MM\$ 62.

---

<sup>9</sup> La cifras están indicadas en M\$ del año 2003.

## ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO PRESUPUESTARIO AÑO 2003

Subt.	Item	Asig.	Denominación	Presupuesto Inicial <sup>10</sup> (M\$)	Presupuesto Final <sup>11</sup> (M\$)	Ingresos y Gastos Devengados <sup>12</sup> (M\$)	Diferencia <sup>13</sup> (M\$)
<b>INGRESOS</b>							
01			Ingresos de Operación	1.197	1.197	1.632	-435
07	79		Otros	585	976	12.045	-11.069
09	91		<b>Aporte Fiscal Libre</b>	749.399	912.417	912.417	0
11			Saldo Inicial de Caja	3.000	17.836	17.836	0
<b>GASTOS</b>							
21			Gastos en Personal	689.178	804.752	795.366	9.386
22			Bienes y Servicios de Consumo	59.791	122.462	120.926	1.536
31	50		Requisitos de Inversión para funcionamiento	1.212	1.212	1.211	1
60			Operaciones Años Anteriores	1.000	1.000	0	1.000
90			Saldo Final de Caja	3.000	3.000	0	3.000

### VARIACIÓN PRESUPUESTO INICIAL - PRESUPUESTO FINAL

La variación más significativa entre el presupuesto inicial y final está dada por dos elementos.

En primer lugar, el Servicio recibió aporte fiscal adicional por conceptos de bono institucional, bonificación proveniente del programa de mejoramiento de la gestión, bonificación compensatoria proveniente de las modificaciones que introdujo la Ley sobre Nuevo Trato Laboral (19.882), asignación de responsabilidad superior, y asignación de función crítica, por un monto total de M\$ 108.476.

En segundo lugar, a través del Decreto de Hacienda N° 590 del 18 de julio de 2003, el Servicio recibió un aporte fiscal adicional de M\$ 63.129, destinado fundamentalmente al financiamiento de bienes y servicios de consumo.

En último término, el Saldo Inicial de caja experimentó un incremento proveniente de Aporte Fiscal, según Decreto 232 del 25 de marzo de 2003, más una reasignación interna proveniente de aporte fiscal por un monto de M\$ 8.587, totalizando una variación de M\$ 14.836.

### VARIACIÓN PRESUPUESTO FINAL - INGRESOS Y GASTOS DEVENGADOS

La variación más significativa, en ingresos, entre el presupuesto final y los ingresos y gastos devengados se presenta en los ingresos en el ítem Otros (MM\$ 11,1), que corresponde a recuperaciones y reembolsos.

En cuanto a los gastos, la mayor variación se produce en el subtítulo 21, por MM\$ 9,4, correspondiente a gastos en personal, producto de la renuncia de tres funcionarios durante el año, los cuales no fueron repuestos.

En segundo término, se observa una variación de MM\$ 1,5 no gastados en el subtítulo 22, de bienes y servicios corrientes.

10 Presupuesto Inicial: corresponde al aprobado en el Congreso.

11 Presupuesto Final: es el vigente al 31.12.2003

12 Ingresos y Gastos Devengados: incluye los gastos no pagados el 2003.

13 Corresponde a la diferencia entre el Presupuesto Final y los Ingresos y Gastos Devengados.

## INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA

Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance <sup>14</sup> 2003/ 2002
			2001	2002	2003	
Porcentaje de decretos modificatorios que no son originados por leyes	$[\text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios} - \text{N}^\circ \text{ de decretos originados en leyes}^{15} / \text{N}^\circ \text{ total de decretos modificatorios}] * 100$	porcentaje	0.0	0.67	0.33	203.0
Promedio del gasto de operación por funcionario	$[\text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)} / \text{Dotación efectiva}]$	Miles de pesos	11.951	11.935	13.883	86.0
Porcentaje del gasto en programas del subtítulo 25 sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en Programas del subt. 25}^{16} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)}] * 100$	porcentaje	0	0	0	No procede
Porcentaje del gasto en estudios y proyectos de inversión sobre el gasto de operación	$[\text{Gasto en estudios y proyectos de inversión}^{17} / \text{Gasto de operación (subt. 21 + subt. 22 + subt. 23)}] * 100$	porcentaje	0	0	0	No procede

### Notas:

1. El resultado del indicador que se presenta superior a un 100%, implica un resultado ascendente, lo que demuestra un mejoramiento, en los decretos modificatorios que no son originados por ley.
2. Respecto del segundo indicador, se presenta un avance menor al 100%, debido a que el Servicio durante el año 2002 tenía una mayor dotación en relación al año 2003, mientras que los fondos presupuestarios dicho año fueron menores a los percibidos el año 2003. Ambos factores explican el deterioro del indicador.
3. El servicio no cuenta con gastos en programas del ST 25.

El servicio no cuenta con gastos en estudios y proyectos de inversión. El año 2001 recibió MM\$ 33 en el ST 31, ítem 56, por concepto de adquisición de equipos computacionales.

Ver en anexos, información de Transferencias Corrientes e Iniciativas de Inversión.

<sup>14</sup> El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

<sup>15</sup> Se refiere a aquellos referidos a rebajas, reajustes legales, etc.

<sup>16</sup> Corresponde a las transferencias a las que se aplica el artículo 7° de la Ley de Presupuestos.

<sup>17</sup> Corresponde a la totalidad del subtítulo 31 "Inversión Real", menos los ítem 50, 51, 52 y 56.

---

## Resultados de la gestión

### **Producto Estratégico 1: Informes en derecho, estudios y asesorías**

Durante el año 2003, el Departamento Legal, emitió 2.152 informes en derecho, y 768 protocolizaciones. Vale destacar que el Departamento participó activamente en la implementación de Normas ISO 9001.

Además, durante todo el primer semestre emitió un Boletín Jurídico destinado a difundir información y unificar criterios legales. Finalmente, se prestó asesoría al Ministerio de Hacienda en el proyecto de ley "Bases de licitación de Estudios y Proyectos de Inversión de Obras para los Órganos de la Administración del Estado", y participó en comisiones para revisar nuevo proyecto de Reglamento para Contratos de Obras Públicas, y para implementar modelos de póliza de responsabilidad civil.

La meta en gasto promedio por informe emitido fue de \$ 50.000, mientras que el resultado obtenido fue inferior, de \$ 32.853. Esto tiene su explicación en que originalmente se supuso dentro del gasto la contratación de un nuevo abogado, sin embargo, esta no se materializó.

Por otra parte, la meta de plazo de emisión de informes fue de 8 días hábiles, alcanzándose un plazo promedio efectivo de 5,8 días. Esto representa una mejoría en la calidad del producto, específicamente en lo que dice relación con oportunidad.

### **Producto Estratégico 2: Instrucción de sumarios administrativos e investigaciones sumarias ministeriales.**

Durante el 2003 se emitieron 114 informes en derecho y se llevaron a cabo 22 investigaciones y sumarios administrativos.

Al respecto, el plazo promedio previsto para los primeros fue de 5 días hábiles, el cual no se cumplió debido a que no se previó por parte del servicio el número de fojas que contiene cada expediente de sumario administrativo, razón por la cual, se produce una desviación en el cumplimiento de la meta. Este indicador está rediseñándose para el año 2004.

El gasto promedio previsto en la emisión de informes del departamento de fiscalización fue muy superior al efectivo, esto es, M\$ 1.390 versus M\$ 857 efectivo. La causa de lo anterior radica en una errónea estimación de la demanda de informes en derecho y sumarios.

Por último, se estimó una tasa de aprobación de parte de la CGR de 90%, obteniéndose en rigor una tasa de 98%. Esto refleja, una muy buena calidad de los informes que van en consulta a la CGR.

### **Producto estratégico 3: Tramitación de Expropiaciones**

Durante el año 2003 se tramitaron 2448 decretos, correspondientes a expropiaciones específicas de 3.747 lotes. Adicionalmente, los montos decretados por indemnización en este período alcanzaron MM\$ 37.924

---

El Departamento de Expropiaciones, participó este año a través de los procesos expropiatorios, en el desarrollo de las obras públicas más relevantes, tales como: Américo Vesputio Sur, Américo Vesputio Norte, Costanera Norte, Autopista Central, Línea 4 del Metro, Segunda Pista del Aeropuerto AMB y Carretera de la Costa.

En cuanto a los indicadores, un breve análisis.

El plazo promedio de emisión de decretos expropiatorios alcanzado fue de 5,2 días, habiéndose planteado una meta de 8. Esto sin duda representa un esfuerzo del departamento de expropiaciones para mejorar la calidad del producto e impone el desafío de mantener dicho resultado en el tiempo.

En el caso del indicador "Gasto promedio del personal involucrado en decretos expropiatorios emitidos", la meta prevista fue de \$ 37.000, alcanzándose en realidad un costo promedio inferior, de \$ 31.435. La explicación radica fundamentalmente en que la demanda por lotes expropiatorios superó las expectativas del departamento, que con la misma planilla de sueldo debió emitir más decretos expropiatorios.

Por último, se obtuvo una Tasa de Aprobación de la CGR en torno a los decretos enviados para toma de razón de 99,7%, habiéndose estimado una meta de 92%. Esto representa una indiscutible mejoría en calidad.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO PRESENTADOS EN EL PROYECTO DE LEY DE PRESUPUESTOS AÑO 2003

### ANÁLISIS DE LOGROS / NO LOGROS CON BASE AL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES PRESENTADOS EN LA FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA AÑO 2003

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Meta 2003	Cumple SI/NO <sup>18</sup>	% Cumplimiento <sup>19</sup>
				2001	2002	2003			
1	Gasto Promedio por informe emitido	(Gasto en Remuneraciones Departamento Legal/ N° de informes Emitidos)t	Pesos			32,853	50,000	SI	152,1
1	Plazo Promedio de Emisión Informes en Derecho de Sociedades y Consultas	(N° de días hábiles empleados en emisión de informes/ N° total de informes)t	Días			5,8	8	SI	137,9
2	Plazo promedio de emisión de Informes Sumarios	(N° de días hábiles en emisión de informes/ N° total de Informes)t	Días			6,2	5,0	NO	80,6
2	Gasto promedio en personal por informe emitido	(Gasto en remuneraciones del Dpto. Fiscalización/ N° de informes emitidos)t	Pesos			848	1390	SI	163,7
2	Tasa de Aprobación de la CGR	(N° de Informes aprobados por CGR/ N° informes enviados a la CGR)*100	Tasa			98	90	SI	108,9
3	Gasto promedio del personal involucrado por Decretos Expropiatorios Emitidos	(Gasto en Rem. Personal involucrado en Decretos de Expropiaciones/ N° expropiaciones realizadas)t	Pesos			31,435	37,000	SI	117,7
3	Plazo promedio de emisión de decretos expropiatorios	(N° de días hábiles en emisión de decretos expropiatorios / N° total de decretos expropiatorios emitidos)t	Días			5,2	8	SI	153,9
3	Tasa de Aprobación de la CGR	(N° de Decretos aprobados por CGR/ N° de Decretos enviados a la CGR)*100	Tasa			99,7	92	SI	108,4

La ausencia de datos en los indicadores de desempeño correspondientes a los años 2001 y 2002 responde a que en dicho período sólo existían dos indicadores históricos, que estaban formulados bajo un concepto de porcentaje de cumplimiento en relación a un plazo. Dichos indicadores se eliminaron, y en el 2003 se amplió la lista de indicadores según muestra el cuadro precedente.

El análisis de los indicadores se expuso anteriormente.

En resumen, en términos globales, 7 de 8 indicadores cumplieron sus metas (87,5%).

<sup>18</sup> Se considera cumplido el compromiso, si el efectivo 2003 es igual o superior a un 95% de la meta.

<sup>19</sup> Corresponde al porcentaje del efectivo 2003 en relación a la meta 2003.

---

## OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO

### ANÁLISIS DE LOGROS / NO LOGROS CON BASE AL AVANCE DE OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Producto Estratégico	Nombre Indicador	Fórmula Indicador	Unidad de medida	Efectivo			Avance <sup>20</sup> 2003/ 2002
				2001	2002	2003	
	Porcentaje de Gasto Ejecutado	(Sumatoria de Gasto Ejecutada/Sumatoria de Gasto Programado)*100	Tasa		100	98	98

El resultado del indicador para el período presupuestario 2003, responde a la real disposición de los fondos por parte del Servicio, considerando que un aporte de ingresos relevante (proveniente de reembolsos y recuperaciones) autorizado por el Ministerio de Hacienda fue realizado por dicha cartera recién en el mes de diciembre de 2003.

### ANÁLISIS DE OTROS LOGROS / NO LOGROS

Un proyecto de inversión que se ha presentado por más de cuatro años para la digitalización de archivos históricos de expropiaciones y modernización del sistema existente de almacenamiento digital de documentos expropiatorios, nuevamente ha sido rechazado en el proceso de definición de proyectos de inversión para el MOP durante el proceso presupuestario.

---

<sup>20</sup> El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene.

---

## **Cumplimiento de los compromisos institucionales**

### **Informe de Programación Gubernamental**

El servicio no registra compromisos de programación gubernamental 2003.



---

## **Informe de cumplimiento de los compromisos de los programas Evaluados<sup>21</sup>**

El Servicio no tiene programas evaluados en el período comprendido entre los años 1999 y 2003.

---

<sup>21</sup> Los programas a los que se hace mención en este punto corresponden a aquellos evaluados en el marco de la Evaluación de Programas que dirige la Dirección de Presupuestos.

---

## Avances en materias de Gestión

### Cumplimiento del PMG

Para el año 2003 el Servicio tuvo nueve Sistemas comprometidos en las Áreas que se mencionan en el anexo 3 de este informe.

Como resultado, el Servicio alcanzó un 95% de cumplimiento del Programa, certificación emitida por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda. La razón de lo anterior es que no fue validado el Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público, por no dar cumplimiento en los montos comprometidos a licitar por el portal Chile Compra, y por el informe de gestión presentado, que de acuerdo a la pauta y estándares del órgano validador, no cumplió con los contenidos esperados.

Cabe destacar el Sistema de Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, el cual ejecutó el plan anual en las Áreas de Prevención de Riesgos y Seguridad; Aseo y Ornato y el Área de Inversión y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, siendo importante señalar la capacitación realizada durante el año a los funcionarios, la revisión y reparación de las instalaciones eléctricas y sanitarias, como también el cambio de alfombras y mejoramiento del orden y aseo general. Estos logros dicen relación con el impulso otorgado por la nueva autoridad de Fiscalía a los temas de prevención de riesgo, higiene y seguridad.

También se debe destacar el aporte efectuado en el Sistema Simplificación de Trámites, Etapa V, que durante el 2003 identificó aquellos trámites inter-servicios que pueden ser objeto de una simplificación de procesos, tales como: reemplazo del cheque por un depósito electrónico desde Contabilidad y Finanzas en cuenta de ahorro o corriente, previo mandato del expropiado; acceso directo desde Dpto. de Expropiaciones a información de Contabilidad y Finanzas respecto del pago de indemnización de un expropiado. Como resultado de este trabajo, la Fiscalía hizo convenios con Contabilidad y con Vialidad, para durante el 2004, materializar la simplificación de trámites acordados.

Respecto de los compromisos abordados en la etapa IV, durante el 2003, el Departamento Legal se comprometió a unificar criterios jurídicos para evitar recibir documentación incompleta de parte de los distintos servicios que solicitan la elaboración de informes, lo cual se ha cumplido en un 100% de los casos. El otro compromiso, de ingresar la base de datos de los procesos expropiatorios a la Intranet y web del MOP, ha quedado supeditada a la unificación de las bases de los diferentes servicios operativos por parte de Informática.

Ver información complementaria en anexo "Cumplimiento Programa Mejoramiento de Gestión 2003".

---

## Avances en otras Áreas

Dos aspectos que es necesario destacar en cuanto a procesos de soporte son: la incorporación paulatina del Servicio al Sistema de Recursos Humanos de Vialidad, que posteriormente será institucionalizado en el MOP, así como la incorporación paulatina un moderno Sistema de Seguimiento de Documentos, proveniente de la Dirección de Obras Hidráulicas, también a ser adoptado por las demás direcciones, que será el soporte para la Oficina de Partes y que contribuirá a mejorar la atención a los ciudadanos y clientes internos, y la información de los departamentos internos del Servicio. Ambos procesos de modernización se iniciaron el último trimestre del 2003, por lo cual será necesario continuar este esfuerzo el año 2004.

Debemos destacar la incorporación de nuevas prácticas de trabajo originadas a al luz de los Convenios de Desempeño creados con la Ley 19.882 del Nuevo Trato Laboral. En efecto, el equipo de Fiscalía ha debido reflexionar, discutir y consensuar los objetivos, metas y consiguientes indicadores a comprometer en dichos convenios de desempeño. Esto ha significado la incorporación al trabajo cotidiano y la valoración de las herramientas de gestión en el logro de objetivos de relevancia para el Servicio.

Queremos destacar la preocupación que el Servicio ha tenido en la capacitación de sus funcionarios en torno a las nuevas Leyes de Modernización originadas el año 2003. En efecto, durante el año pasado el Comité Bipartito de Capacitación del Servicio contrató un curso en la Universidad Católica de Chile para los funcionarios de la Fiscalía Nivel Central, destinado a conocer los alcances y efectos de las Leyes 19.880 y 19.882.

En concreto, el año 2003 el total de los funcionarios del Nivel Central fueron capacitados en cursos de prevención de riesgos. Al mismo tiempo, el Comité Paritario propuso y logró materializar mejoras de higiene y seguridad de relevancia para el Servicio, tales como: pintura, alfombrado, aseo profundo, compra y reubicación de extintores, adquisición de artículos ergonómicos, etc.

Ver información complementaria en anexo "Indicadores de Gestión de Recursos Humanos".

---

## Proyectos de Ley

“El Servicio no tiene proyectos de ley en trámite en el Congreso.”

---

## 4. Desafíos 2004

La Fiscalía del MOP para el año 2004 enfrenta una serie de desafíos interesantes que vale la pena destacar .

Desde la perspectiva de uno de sus negocios principales, es importante lograr positivos resultados en la defensa de interés fiscal. Esto es, que producto de las políticas y lineamientos en torno a la defensa, el Ministerio cuente con información, coordinación y capacidad para enfrentar los juicios y reclamaciones judiciales a fin de administrarlos de una forma eficiente y eficaz.

Al mismo tiempo, es de suma relevancia para la Fiscalía lograr entregar el mejor servicio a los clientes internos y externos, tanto en oportunidad como en otros aspectos de la calidad, por lo cual esperamos ver mejorados los resultados de indicadores de calidad.

Otro desafío importante es culminar con éxito la reestructuración orgánica emprendida a fines del 2003, para reflejar una Fiscalía moderna que se adecua a sus definiciones estratégicas fundamentales y que es capaz de cumplir eficientemente su misión en el Ministerio.

Respecto al Programa de Mejoramiento de la Gestión, el año 2004 tenemos el desafío de alcanzar el cumplimiento del 100% de los compromisos de la Fiscalía, revirtiendo así la experiencia de este año en que el Servicio alcanzó un cumplimiento de 95%. Lo anterior significa redoblar los esfuerzos de trabajo en el desarrollo de los sistemas, junto con elevar la actividad de monitoreo del programa en su conjunto.

Al mismo tiempo, el nuevo instrumento de incentivo público denominado Convenio de Desempeño Colectivo, impone nuevamente el 2004 el desafío de alcanzar un desempeño global total en todos los centros de responsabilidad que ha definido la Fiscalía, lo cual se traduce, entre otras cosas, en un espíritu de trabajo en equipo, y en un perfeccionamiento de las instancias e instrumentos de seguimiento del convenio.

Para este año, complementariamente a lo ya mencionado en torno a los programas y procesos públicos de incentivos, es un desafío para la Fiscalía llegar a institucionalizar a fin de año un Informe de Control de Gestión que dé cuenta del desempeño global del servicio en todos sus ámbitos, y que sirva como herramienta de apoyo para la toma de decisiones del Jefe de Servicio y de los jefes de los diferentes áreas y unidades que lo componen.

Otro elemento pendiente en la gestión del Servicio dice relación con el rediseño del proceso de expropiaciones,. Al respecto, es de suma relevancia para este año llegar a concretar las líneas de acción y sugerencias que se deriven de la última asesoría realizada en torno al tema entre fines del 2003 y primer trimestre del 2004. Al respecto, esperamos contar con el apoyo político interno suficiente y por supuesto con los recursos para llevar a cabo el rediseño.

En el mismo ámbito, continúa siendo de suma importancia para el Servicio llegar a obtener una aprobación en todas las instancias necesarias (Ministro, MIDEPLAN, Ministerio de Hacienda) para llevar a

---

cabo el proyecto tecnológico de modernización y actualización del sistema de apoyo a la gestión documental adquirido e instalado el año 2001 en el Departamento de Expropiaciones. En efecto, en un año en que las tecnologías de información cobran relevancia al interior del sector público, este proyecto nos parece sumamente valioso en tanto aumenta las posibilidades de una mejor gestión interna del departamento de expropiaciones, y en consecuencia de una mejor atención de sus clientes.

---

## **Anexos**

- Cumplimiento Programa de Mejoramiento de la Gestión 2003
- Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

## Anexo 1: Cumplimiento Programa de Mejoramiento de la Gestión 2003

Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión						Prioridad	Ponderador	Cumple
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance								
		I	II	III	IV	V	VI			
Recursos Humanos	Capacitación				■			Alta	15	SI
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo				■			Mediana	10	SI
	Evaluación de Desempeño				■			Alta	15	SI
Atención a Usuarios	Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias, OIRS					■		Menor	5	SI
	Simplificación de Trámites					■		Alta	15	SI
Planificación / Control de Gestión	Planificación / Control de Gestión					■		Alta	15	SI
Auditoría Interna	Auditoría Interna				■			Mediana	10	SI
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público					■		Menor	5	NO
	Administración Financiero-Contable				■			Mediana	10	SI

Enfoque de Género      Enfoque de Género

Porcentaje Total de Cumplimiento: 95%

### SISTEMAS EXIMIDOS / MODIFICACIÓN DE CONTENIDO DE ETAPA

Sistemas	Justificación
Administración Contable	Se modifica: Se cumplirá a través del envío de los informes al Servicio/Departamento responsable de remitir esta información a Contraloría General de la República y Dirección de Presupuesto.
Enfoque de Género	Se excluye: el Servicio no cuenta con productos estratégicos en los cuales sea aplicable el enfoque de género



## Anexo 2: Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>22</sup>		Avance <sup>23</sup>
		2002	2003	
Días No Trabajados Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año } t/12)/ \text{Dotación Efectiva año } t$	1,59	1,50	106
Rotación de Personal Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t) *100$	4,41	4,54	97,1
Rotación de Personal Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.		0	0	0
• Funcionarios jubilados	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios Jubilados año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$			
• Funcionarios fallecidos	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios fallecidos año } t/ \text{Dotación Efectiva año } t)*100$	0	1,5	150
• Retiros voluntarios	$(\text{N}^\circ \text{ de retiros voluntarios año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	4,41	4,54	97,1
• Otros	$(\text{N}^\circ \text{ de otros retiros año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	0	0	0
• Razón o Tasa de rotación	$\text{N}^\circ \text{ de funcionarios ingresados año } t/ \text{N}^\circ \text{ de funcionarios en egreso año } t) *100$	100	166	166
Grado de Movilidad en el servicio Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	$(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Ascendidos}) / (\text{N}^\circ \text{ de funcionarios de la Planta Efectiva}) *100$	0	0	
Grado de Movilidad en el servicio Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios recontractados en grado superior, año } t)/(\text{Contrata Efectiva año } t)*100$	0	3,57	357
Capacitación y Perfeccionamiento del Personal Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios Capacitados año } t/ \text{Dotación efectiva año } t)*100$	39,70	31,81	80,1

<sup>22</sup> La información corresponde al período Junio 2001-Mayo 2002 y Junio 2002-Mayo 2003, exceptuando los indicadores relativos a capacitación y evaluación del desempeño en que el período considerado es Enero 2002-Diciembre 2002 y Enero 2003-Diciembre 2003.

<sup>23</sup> El avance corresponde a un índice con una base 100, de tal forma que un valor mayor a 100 indica mejoramiento, un valor menor a 100 corresponde a un deterioro de la gestión y un valor igual a 100 muestra que la situación se mantiene. Para calcular este avance es necesario, previamente, determinar el sentido de los indicadores en ascendente o descendente. El indicador es ascendente cuando mejora la gestión a medida que el valor del indicador aumenta y es descendente cuando mejora el desempeño a medida que el valor del indicador disminuye.

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados <sup>22</sup>		Avance <sup>23</sup>
		2002	2003	
efectiva.				
Porcentaje de becas <sup>24</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	$\text{N}^\circ \text{ de becas otorgadas año t} / \text{Dotación efectiva año t} * 100$	0	0	0
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de horas contratadas para Capacitación año t} / \text{N}^\circ \text{ de funcionarios capacitados año t})$	16,20	40,52	250.1
Grado de Extensión de la Jornada				
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	$(\text{N}^\circ \text{ de horas extraordinarias diurnas y nocturnas año t} / 12) / \text{Dotación efectiva año t}$	7,02	8,65	81,2
Evaluación del Desempeño <sup>25</sup>  Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal.	Lista 1 % de Funcionarios	100	100	0
	Lista 2 % de Funcionarios	0	0	0
	Lista 3 % de Funcionarios	0	0	0
	Lista 4 % de Funcionarios	0	0	0

<sup>24</sup> Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.

<sup>25</sup> Esta información se obtiene de los resultados de los procesos de evaluación de los años correspondientes.

---

<i>Indicador</i>	<i>Sentido</i>
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario. <sup>26</sup>	Descendente
Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	Descendente
Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.	
• Funcionarios jubilados	Ascendente
• Funcionarios fallecidos	Descendente
• Retiros voluntarios	Descendente
• Otros	
Razón o Tasa de rotación	Ascendente
Porcentaje de funcionarios de planta ascendidos respecto de la Planta Efectiva de Personal.	Ascendente
Porcentaje de funcionarios a contrata recontractados en grado superior respecto del N° de funcionarios a contrata Efectiva.	Ascendente
Porcentaje de Funcionarios Capacitados en el año respecto de la Dotación efectiva.	Ascendente
Porcentaje de becas <sup>27</sup> otorgadas respecto a la Dotación Efectiva.	Ascendente
Promedio anual de horas contratadas para capacitación por funcionario.	Ascendente
Promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario.	Descendente
Distribución del personal de acuerdo a los resultados de las calificaciones del personal. Lista 1	Ascendente

---

26 El informe considera un período de doce meses entre el primero de Junio de 2001 y el 31 de Mayo de 2002, por lo tanto se debe dividir por 12 para obtener el promedio mensual.

27 Considera las becas para estudios de pregrado, postgrado y/u otras especialidades.