



Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N° 1

**Modelos de Gestión y Evaluación de
Desempeño: Marco Teórico**

CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO	4
2.1. Objetivos de la serie de guías.....	4
2.2. Limitaciones potenciales en la implementación	5
3. PROPÓSITO Y CONTENIDO.....	6
4. GESTIÓN.....	7
4.1. Definición y componentes clave de la gestión.....	7
4.2. Gestión privada y gestión pública.....	7
4.3. Planificación y control de gestión.....	9
4.4. Gestión y desempeño: definición.....	9
4.5. Gestión y desempeño: similitudes y diferencias	10
4.6. Gestión y control.....	11
4.7. Gestión y gobierno corporativo.....	13
5. MODELOS DE GESTIÓN	16
5.1. Modelos de gestión en general.....	17
5.2. Gestión por procesos.....	19
5.3. Gestión de mejoramiento continuo	25
5.4. Modelos de gestión en el sector público	30
5.5. Modelos de gestión en el sector público en Chile.....	31
6. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	34
6.1. Metodologías de evaluación de desempeño en general	34
6.2. Metodologías de evaluación de desempeño en el sector público en Chile	36
6.3. Indicadores clave de desempeño (ICD)	38
6.4. Diseño y aplicación de indicadores clave de desempeño (ICD).....	39
7. BIBLIOGRAFÍA	42
8. ANEXOS	43
Anexo 1 – Esquema de modelo de gestión por procesos.....	43
Anexo 2 – Esquema de modelo de gestión de mejoramiento continuo	44
Anexo 3 – Ejemplo de ficha descriptiva de un indicador clave de desempeño	45

PRESENTACIÓN

En atención a las directrices impartidas por el Presidente de la República, Sr. Gabriel Boric Font, orientadas al fortalecimiento de la Política de Auditoría Interna de Gobierno, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG), órgano asesor del Supremo Gobierno en materias de auditoría interna, control interno, probidad, gestión de riesgos y gobernanza, pone a disposición de la Red de Auditoría Gubernamental la Guía de Auditoría Interna de Desempeño (GAID) N°1: “Modelos de Gestión y Evaluación de Desempeño: Marco Teórico”.

Este documento constituye el primero de una serie de cuatro guías técnicas, cuyo propósito es fomentar la práctica sistemática de auditorías internas de desempeño en el Sector Público. Dichas auditorías buscan contribuir a la detección de debilidades de control y a la identificación de oportunidades de mejora, con el objetivo de robustecer la gestión pública en términos de economía, eficiencia y eficacia.

La presente guía tiene como finalidad presentar una exposición detallada de los principales modelos de gestión y de evaluación del desempeño aplicados en organizaciones públicas y privadas. Se analizan sus fundamentos metodológicos, componentes esenciales y modalidades de aplicación, proporcionando un marco conceptual que resulta indispensable para el diseño y ejecución de auditorías de desempeño orientadas a la mejora continua de la gestión institucional.

Santiago de Chile, 2025.



Daniella Caldana Fulss
Auditora General de Gobierno

1. INTRODUCCIÓN

Para el cumplimiento de sus objetivos en los distintos ámbitos de la gestión pública, el Estado asigna recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales a las entidades gubernamentales. La utilización adecuada de dichos recursos resulta esencial para alcanzar los objetivos institucionales definidos en procesos, proyectos y programas. En este contexto, la gestión gubernamental debe orientarse al uso eficiente de los recursos y a la obtención de resultados esperados, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

La administración pública implementa modelos de gestión que incluyen la evaluación de su propio desempeño, generalmente vinculados a planes y presupuestos. Estas evaluaciones son concurrentes y constituyen un componente integral de la gestión institucional. No obstante, su alcance puede verse limitado por la falta de independencia y objetividad inherente a la autoevaluación.

Por ello, un complemento indispensable lo constituyen las **auditorías de desempeño**, concebidas como evaluaciones periódicas de la gestión realizadas por equipos de auditoría interna. Estas auditorías aportan independencia, objetividad y rigor metodológico, permitiendo valorar la economía, eficiencia y eficacia de la gestión pública y generar recomendaciones que fortalezcan la administración estatal y el uso responsable de los recursos públicos.

Las auditorías de desempeño constituyen revisiones sistemáticas de la gestión gubernamental y de los resultados alcanzados, considerando criterios de:

- **Economía:** Adquisición de insumos al menor costo posible, manteniendo la calidad requerida.
- **Eficiencia:** Utilización óptima de los recursos disponibles para maximizar los resultados.
- **Eficacia:** Cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en procesos, proyectos y programas.

Tradicionalmente, en diversos países, las auditorías de desempeño han sido desarrolladas principalmente por las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS), tales como Contralorías y Tribunales de Cuentas. En su rol de auditores externos, estas instituciones han orientado sus revisiones hacia la evaluación del desempeño gubernamental considerando criterios de economía, eficiencia y eficacia. Sin embargo, la naturaleza y mandato de las EFS han llevado a que una parte significativa de estas auditorías se concentre en el cumplimiento presupuestario, lo que ha condicionado el alcance y enfoque de las evaluaciones de desempeño. En términos generales, las EFS realizan tres tipos de auditorías: financieras, de cumplimiento normativo y de desempeño. Las dos primeras son las más frecuentes, lo que ha influido en que las auditorías de desempeño se desarrollen con un énfasis predominante en aspectos presupuestarios, más que en una evaluación integral de la gestión pública.

Por su parte, las funciones de auditoría interna han estado tradicionalmente orientadas al fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos, con el propósito de proteger el valor organizacional. En los últimos años, estas funciones han ampliado su alcance hacia ámbitos vinculados al gobierno corporativo, la estrategia y el logro de objetivos institucionales, contribuyendo de manera directa a la creación de valor. Dentro de este marco, las auditorías de desempeño se consolidan como una herramienta clave para evaluar y mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, proyectos y programas públicos. Las Normas Globales de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, establecen que el propósito de la auditoría interna es contribuir a crear, proteger y sostener valor organizacional.

Esta guía es la primera de una serie de cuatro guías sobre auditoría de desempeño. Se enfoca en describir aspectos relevantes relacionados con los modelos de gestión y las metodologías de evaluación de desempeño utilizados por las organizaciones para el logro satisfactorio de sus objetivos, en términos de economía, eficiencia y eficacia.

2. GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO

2.1. Objetivos de la serie de guías

La ejecución de auditorías de desempeño por parte de las unidades de auditoría interna del sector público constituye una herramienta estratégica para promover y consolidar los principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión gubernamental.

En este contexto, se ha desarrollado la serie de Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID), concebidas como instrumentos técnicos orientados a fortalecer las capacidades de la Red de Auditoría Gubernamental. En conjunto, estas guías persiguen los siguientes objetivos:

- Presentar los principales modelos de gestión y las metodologías de evaluación de desempeño, como referentes esenciales para la planificación y ejecución de auditorías de desempeño.
- Exponer lineamientos y mejores prácticas reconocidas en el ámbito de las auditorías de desempeño, con el fin de estandarizar y elevar la calidad de los procesos de estas auditorías.
- Proporcionar directrices metodológicas con un enfoque teórico-práctico, destinadas a apoyar a los equipos de auditoría interna gubernamental en la aplicación efectiva de auditorías de desempeño.
- Incentivar la incorporación sistemática de auditorías de desempeño dentro de las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión institucional.

A continuación, se presenta el contenido general de cada una de las GAID, como marco de referencia para su utilización en los procesos de auditoría interna de desempeño.

1. Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño aplicados por la administración en sus organizaciones. Incluyendo como parte de ello el uso de Indicadores Clave de Desempeño.

2. Auditoría de desempeño: marco teórico.



Describe información detallada sobre los lineamientos y mejores prácticas en la realización de auditorías de desempeño. Considerando fuentes relevantes de información técnica en la materia.

3. Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de planificación y ejecución.

4. Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento.



Desarrolla una metodología para la realización de auditorías de desempeño, considerando un marco teórico y herramientas de aplicación práctica, con foco en las fases de comunicación y seguimiento de planes de acción.

2.2. Limitaciones potenciales en la implementación

El trabajo de auditoría interna en el sector público se ha orientado tradicionalmente hacia dos ámbitos principales:

- Cumplimiento y legalidad, verificando que las disposiciones normativas y los procedimientos institucionales se apliquen conforme a lo establecido.
- Controles internos, evaluando la efectividad de los mecanismos existentes, tanto en su diseño como en su operación, para gestionar los riesgos más relevantes, incluidos aquellos asociados al uso indebido de recursos públicos y a posibles faltas de probidad.

En contraste, la auditoría de desempeño tiene como objetivo central evaluar la economía, eficiencia y eficacia de un proceso, proyecto o programa específico. Su propósito fundamental es identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión pública y a la generación de valor para la ciudadanía.

Sin embargo, la adecuada ejecución de auditorías de desempeño puede verse condicionada por determinadas limitaciones potenciales, que podrían ser metodológicas o institucionales. Esta sección presenta dichas restricciones junto con recomendaciones técnicas para mitigarlas, con el fin de asegurar la calidad, relevancia y utilidad de los resultados obtenidos.

Limitación Potencial	Manera sugerida de superarla
Confusión respecto del propósito de la auditoría de desempeño. Puede existir confusión entre una auditoría de desempeño y otros tipos de auditoría (cumplimiento, legalidad o revisión de controles).	• Antes de iniciar una auditoría de desempeño, se recomienda realizar una comunicación clara y oportuna sobre su propósito y alcance, dirigida tanto a los responsables del proceso, proyecto o programa que será revisado, como a las demás partes interesadas. • Implementar campañas periódicas de difusión sobre los distintos servicios de aseguramiento, destacando la naturaleza, objetivos y valor agregado de las auditorías de desempeño.
Ausencia de un modelo de gestión formalmente definido. En algunos casos, el modelo de gestión puede estar ausente, o podría estar parcial o insuficientemente documentado en cuanto a metodología, elementos, roles y responsabilidades.	• La auditoría de desempeño debe identificar y evaluar, en el proceso, proyecto o programa objeto de revisión, el modelo de gestión vigente cuando este se encuentre formalmente definido. Dicho modelo constituye un marco de referencia esencial para contrastar la práctica observada con los estándares establecidos y valorar su grado de alineación. • Si el modelo de gestión no está formalmente definido, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar el modelo informal aplicado en la práctica; y ii) alinear la gestión observada con modelos reconocidos, tales como gestión por procesos o mejoramiento continuo.
Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño. Puede presentarse la inexistencia, total o parcial, de un sistema de evaluación de desempeño formalmente definido y documentado, incluyendo metodología, elementos, roles, responsabilidades e indicadores.	• La auditoría de desempeño debe identificar y revisar el sistema de evaluación vigente, cuando éste se encuentre formalmente definido, ya que constituye un marco de referencia para contrastar los resultados obtenidos. • En ausencia de un sistema formal, ello representa en sí mismo una oportunidad de mejora. En tales casos, la revisión puede llevarse a cabo considerando: i) identificar mecanismos informales de evaluación que estén siendo aplicados en la práctica; y, ii) construir un conjunto básico de indicadores clave de desempeño (ICD), elaborados sobre la base de información técnica disponible y comparaciones con otras organizaciones, que puedan ser aplicados durante la auditoría y eventualmente recomendados para su adopción o adaptación institucional.

3. PROPÓSITO Y CONTENIDO

Propósito

- El propósito de la presente guía es ofrecer un marco conceptual y metodológico que oriente la realización de auditorías de desempeño en el sector público. La guía se centra en el desarrollo de los conceptos vinculados a la gestión, el desempeño, los modelos de gestión y las metodologías de evaluación de desempeño.
- Una comprensión adecuada de estos elementos resulta esencial para asegurar un enfoque sólido, consistente y alineado con las mejores prácticas al momento de ejecutar labores de auditoría de desempeño.

Contenido

La guía se organiza en torno a los siguientes ejes temáticos:

- **Fundamentos de la gestión y el desempeño:** Definiciones, componentes clave y diferencias conceptuales, así como la relación de la gestión con el gobierno corporativo y la gestión de riesgos. Se incluyen también los conceptos asociados a la creación y protección del valor organizacional.
- **Modelos de gestión aplicables:** Revisión de modelos utilizados en el ámbito privado y público, con especial referencia al contexto del sector público en Chile.
- **Metodologías de evaluación de desempeño:** Énfasis en el diseño y aplicación de indicadores clave de desempeño (ICD) y en la construcción de sistemas de medición confiables.
- **Esquemas y ejemplos prácticos:** Ilustraciones sobre la aplicación de modelos de gestión y fichas de indicadores clave de desempeño, que facilitan la transferencia de conocimientos y la estandarización de las prácticas.
- **Limitaciones potenciales y recomendaciones técnicas:** Identificación de obstáculos metodológicos e institucionales en la implementación de auditorías de desempeño, junto con propuestas para su mitigación.

4. GESTIÓN

4.1. Definición y componentes clave de la gestión

Definición

La gestión es el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige, ejecuta y controla sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, y otros) para el logro de sus objetivos, tanto estratégicos como operacionales. En el mismo sentido, se puede considerar a la gestión como la óptima aplicación del proceso administrativo en una organización con la finalidad de obtener eficientes y eficaces resultados de corto, mediano y largo plazo que permitan cumplir con la misión de la entidad y alcanzar la visión establecida.

Componentes clave de la gestión

La gestión en términos generales es equivalente al proceso administrativo, por lo tanto, sus componentes clave son:

Componente	Descripción
Planificación	Establecer objetivos y elaborar los planes necesarios para lograrlos.
Organización	Determinar roles, responsabilidades, políticas, procedimientos; y, asignar recursos.
Dirección	Liderar, guiar, motivar y coordinar el trabajo de las personas para el logro de los objetivos.
Ejecución	Ejecutar los planes, considerando el buen uso de los recursos (eficiencia) y el logro de los objetivos (eficacia).
Control	Medir el desempeño, comparar lo logrado frente a lo planificado, para corregir desviaciones y replicar aciertos.

4.2. Gestión privada y gestión pública

Gestión privada

Se refiere a la administración de los recursos de una entidad privada, con foco en el logro de sus objetivos, generalmente relacionados con rentabilidad o impacto social (según se trate de una entidad privada con o sin fines de lucro). Por su naturaleza de derecho privado, esta gestión puede hacer todo aquello que no esté expresamente prohibido por la ley (derecho privado).

Se basa en principios como:

- **Eficiencia operativa:** Optimizar el uso de recursos para maximizar el rendimiento.
- **Liderazgo efectivo:** Guiar y motivar a las personas hacia el logro de los objetivos.
- **Gestión financiera:** Administrar de manera responsable las finanzas: ingresos, gastos, liquidez.
- **Innovación y adaptabilidad:** Buscar nuevas formas de operar para adaptarse a las circunstancias del mercado.
- **Orientación a resultados:** Evaluar el éxito en términos de rentabilidad, crecimiento o impacto.
- **Decisiones independientes:** Libertad para operar de acuerdo con sus propias decisiones, dentro de lo legal.
- **Responsabilidad social:** Actuar con integridad en los negocios, cuidando a las personas y al medio ambiente.

Gestión pública

Se refiere a la administración de los recursos de una entidad gubernamental, con foco en satisfacer las necesidades de la ciudadanía y promover el bienestar social. Por su naturaleza de derecho público, esta gestión puede hacer todo aquello que esté expresamente indicado por la ley (derecho público).

Se basa en principios como:

- Entrega de servicios: Atender las necesidades de la ciudadanía a través de servicios gubernamentales.
- Eficiencia y eficacia: Mantener un buen uso de recursos y un adecuado logro de resultados.
- Legalidad: Actuar siempre de acuerdo con lo que está legalmente establecido.
- Transparencia: Proporcionar información clara y accesible sobre el uso de recursos públicos.
- Rendición de cuentas: Informar a la ciudadanía sobre los resultados obtenidos frente a los previstos.
- Participación ciudadana: Involucrar a la sociedad en determinadas instancias de la gestión pública.

La gestión pública abarca tanto la administración de recursos como la elaboración de políticas públicas, la ejecución de programas y la evaluación de resultados, con un enfoque en la mejora continua y la adaptación a las necesidades sociales. En este contexto, la gestión pública cumple funciones relevantes para:

- Promover el desarrollo económico y social.
- Contribuir a la calidad de vida de la población.
- Fortalecer la confianza en las instituciones del sector público.

Sobre gestión pública, en las siguientes líneas un concepto desarrollado por la CEPAL:

- *“La gestión pública para el desarrollo implica: planificar, movilizar, desplegar, organizar y transformar recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y metodológicos para proveer, asignar y distribuir bienes y servicios públicos tangibles e intangibles, solucionando problemas o satisfaciendo necesidades, originando resultados significativos para la sociedad y el país, consistentes con los objetivos gubernamentales, en forma eficiente, eficaz y equitativa, creando valor público para la sociedad como un colectivo.*
- *Es así, que el ciclo de gestión pública para el desarrollo contempla desde la planificación y su financiamiento hasta la producción de los bienes y servicios públicos, incluyendo las funciones públicas de regulación y provisión directa de servicios públicos, y la internalización en la sociedad del cambio originado por el accionar público (valor público), como también la rendición de cuentas al respecto.”¹*

En el caso del sector público en Chile, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) tiene establecido un “Sistema Planificación-Control de Gestión”, sobre el cual se señala lo siguiente: *“Su objetivo es diseñar e implementar 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 bienes y servicios, y rendir cuentas de su gestión institucional.”²* . Ello incluye la coordinación de actividades con áreas de Planificación y Control de Gestión al interior de las diferentes Instituciones.

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Gestión Pública. 2025. Página de internet: [CEPAL](#)

² Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Gobierno de Chile. Sistema Planificación-Control de Gestión. 2025. Página de internet: [DIPRES](#)

4.3. Planificación y control de gestión

En algunas organizaciones, tanto en el sector público como privado, existen áreas dedicadas a la planificación y control de la gestión, con foco en asegurar el logro de los resultados previstos con eficiencia y eficacia, a través de la planificación y el control de la gestión realizada. La planificación y el control son procesos interrelacionados que buscan asegurar una adecuada gestión.

La planificación establece los objetivos a lograr, los recursos necesarios y las acciones requeridas. Los tipos más usuales de planificación en una organización son:

- **Estratégica:** A largo plazo, define la dirección general de la organización.
- **Táctica:** A mediano plazo, detalla cómo se implementarán las estrategias.
- **Operativa:** A corto plazo, enfocada en procesos, actividades y tareas del día a día.
- **Financiera:** Enfocada en los recursos financieros necesarios para concretar los planes.

El control considera la evaluación del desempeño de una organización para asegurar que se están cumpliendo los objetivos establecidos en la planificación. Usualmente contempla las siguientes etapas:

- **Medición del desempeño:** Recopilar información sobre la ejecución de lo planificado.
- **Análisis de desviaciones:** Comparar el desempeño real frente al planificado.
- **Acciones correctivas:** Implementar acciones correctivas respecto a las desviaciones identificadas.

4.4. Gestión y desempeño: definición

La auditoría de desempeño, también denominada auditoría de gestión, tiene su origen en la auditoría operacional y en la auditoría administrativa. Si bien cada una de estas modalidades presenta variaciones en su alcance y aplicación, todas comparten un elemento central: la evaluación de procesos, proyectos o programas en función de criterios de economía, eficiencia y eficacia.

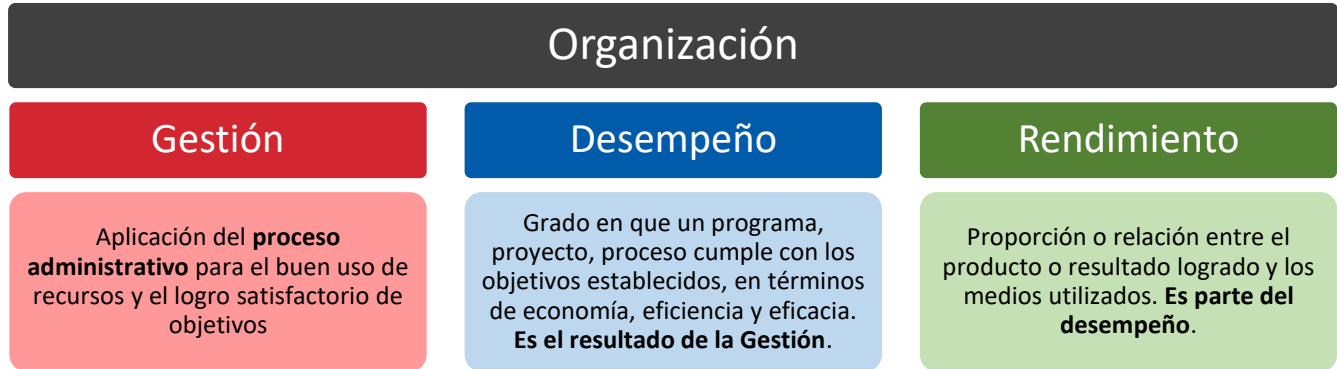
En este sentido, resulta fundamental precisar la relación entre gestión y desempeño. Aunque ambos conceptos guardan elementos comunes dentro del contexto organizacional, no son equivalentes. La gestión se refiere al conjunto de prácticas, estructuras y decisiones orientadas a administrar recursos y alcanzar objetivos; mientras que el desempeño se centra en los resultados obtenidos y en la medida en que estos reflejan el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las metas institucionales.

La “Gestión” corresponde a la aplicación del proceso administrativo para el buen uso de recursos y el logro satisfactorio de objetivos. Por su parte, el “Desempeño” se refiere al grado en que un proceso, proyecto o programa cumple con los objetivos establecidos, midiendo la economía, eficiencia y eficacia de sus acciones o resultados. Se mide usualmente a través de indicadores como: productividad, calidad, cumplimiento de metas, tiempos y costos, satisfacción del cliente.

En esencia, se puede considerar que la gestión es la manera en que se ejecuta un proceso, proyecto o programa, y el desempeño, corresponde a los resultados que va logrando dicha gestión.

Por otra parte, junto a los conceptos de gestión y de desempeño, muchas veces se suele asociar también el concepto de “Rendimiento”, el cual en términos generales, se refiere a la proporción o relación entre el producto o resultado logrado y los medios utilizados.

Por lo anterior, la auditoría de desempeño se configura como un instrumento clave para vincular la gestión con los resultados, proporcionando una evaluación independiente y objetiva que permite identificar oportunidades de mejora y fortalecer la capacidad de las instituciones públicas para generar valor y cumplir con su mandato.



4.5. Gestión y desempeño: similitudes y diferencias

Similitudes

En la siguiente tabla se presentan las principales similitudes entre gestión y desempeño:

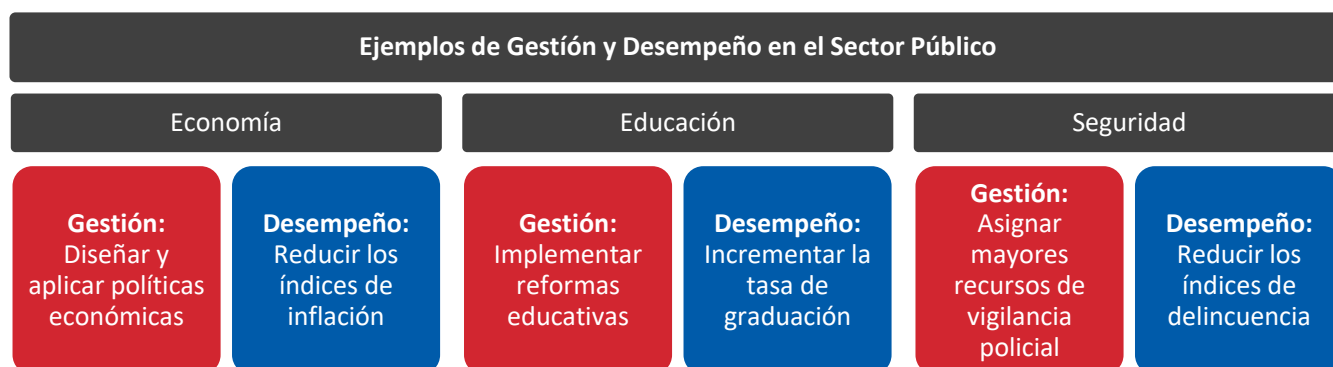
Aspecto	Similitudes
Interrelación	Una buena gestión influye directamente en un buen desempeño; y, el análisis del desempeño puede retroalimentar la gestión.
Orientación	Ambos conceptos están orientados al cumplimiento de objetivos.
Medición y evaluación	Tanto la gestión como el desempeño pueden ser analizados con indicadores clave, para identificar los progresos y fomentar el mejoramiento continuo.

Diferencias

En la siguiente tabla se presentan las principales diferencias entre gestión y desempeño:

Aspecto	Gestión	Desempeño
Definición	Proceso de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar recursos.	Resultado o nivel de cumplimiento de objetivos y actividades.
Naturaleza	Es un proceso o conjunto de acciones.	Es un resultado o efecto de esas acciones.
Enfoque	Foco en cómo se hacen las cosas.	Foco en qué tan bien se hacen las cosas (economía, eficiencia, eficacia).
Temporalidad	Se desarrolla a través del tiempo.	Se mide en momentos específicos o periodos definidos.
Responsabilidad	Generalmente recae en líderes o gestores.	Puede aplicarse a cualquier persona, equipo o sistema.
Esencia	Es un medio para lograr metas.	Es el resultado que se analiza tras aplicar la gestión.

A continuación, algunos ejemplos, para contrastar “gestión” y “desempeño”:

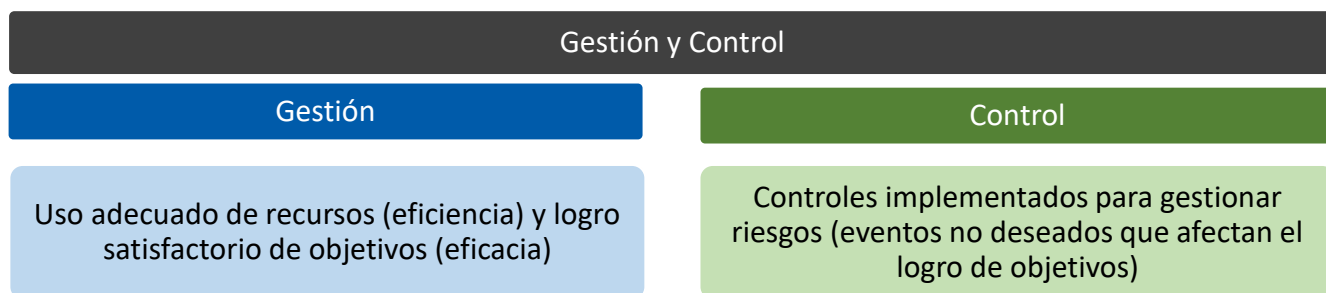


4.6. Gestión y control

En las organizaciones, dos aspectos fundamentales son la gestión y el control. La gestión se entiende como el desarrollo de actividades orientadas al logro de objetivos con criterios de eficiencia y eficacia; mientras que el control corresponde a la implementación de mecanismos destinados a la identificación y mitigación de los riesgos más relevantes, asegurando la integridad de los procesos y la protección de los recursos.

Ambos componentes deben mantenerse en un equilibrio adecuado, ya que en muchos casos un énfasis excesivo en la gestión puede debilitar el control, y viceversa. La falta de balance puede traducirse en vulnerabilidades institucionales o en limitaciones para alcanzar los resultados esperados.

En un contexto más amplio, este equilibrio entre gestión y control constituye en sí mismo un indicador de buena gobernanza y gestión pública, pues refleja la capacidad de las entidades para administrar recursos de manera responsable, cumplir objetivos estratégicos y garantizar la confianza de los ciudadanos en la administración estatal.



Escenarios de desequilibrio

Existen dos posibles escenarios de desequilibrio entre gestión y control, cuyos efectos deben ser considerados en el análisis de desempeño:

- Énfasis excesivo en la gestión con descuido del control: este desequilibrio incrementa el riesgo de errores, irregularidades o desviaciones en los procesos, al no contar con mecanismos adecuados de supervisión y mitigación de riesgos.
- Énfasis excesivo en el control con descuido de la gestión: este desequilibrio incrementa el riesgo de ineficiencia e ineffectividad, al limitar la capacidad de la organización para alcanzar resultados y objetivos de manera oportuna y con el uso óptimo de los recursos.

En ambos casos, la auditoría de desempeño debe identificar y evaluar el grado de equilibrio existente, ya que la adecuada interacción entre gestión y control constituye un factor crítico para la buena gobernanza y la generación de valor público.

Desequilibrio entre gestión y control	
Énfasis en la gestión, descuidando el control (aceptación de riesgos excesivos)	Énfasis en el control, descuidando la gestión (implementación de controles excesivos)
• Pérdida potencial de activos • Inadecuada toma de decisiones • Incumplimiento potencial de leyes y regulaciones • Posibilidad de errores o irregularidades • Entregar más servicios o productos para alcanzar o superar metas, pero sin los controles necesarios, corriendo demasiados riesgos.	• Aumento de la burocracia • Exceso del costo de producción • Complejidad innecesaria de los controles • Incremento del tiempo de ciclo • Actividades que no agregan valor • Aprobaciones, revisiones, comités y en general controles en exceso. Mismos que incluso, muchas veces se vuelven poco efectivos, y terminan siendo “falsos controles”.

Balance entre gestión y control

Mantener un adecuado balance entre gestión y control es esencial para asegurar que la gestión se realice de manera eficiente y efectiva, al mismo tiempo que se cuente con los mecanismos de control necesarios para enfrentar los riesgos más relevantes. El equilibrio entre ambos elementos constituye un factor crítico de buena gobernanza y de uso responsable de los recursos públicos.

Un ejemplo ilustrativo es el proceso de compras. Cuando se privilegia en exceso la gestión y se descuidan los controles, se corre el riesgo de que la mayoría de las adquisiciones se realicen de manera directa, sin cotizaciones ni licitaciones, priorizando únicamente la rapidez del procedimiento. En contraste, cuando se enfatizan excesivamente los controles y se descuida la gestión, se puede llegar a exigir cotizaciones o licitaciones para cualquier compra, sin considerar el monto o la naturaleza de la adquisición, generando ineficiencias y retrasos innecesarios.

Ambos escenarios resultan inadecuados. El mejor enfoque es aquel que establece un equilibrio proporcional entre gestión y control, ajustando el nivel de rigurosidad de los mecanismos de control en función de la naturaleza, complejidad y monto de las adquisiciones. De esta forma, el proceso de compras se desarrolla con agilidad, pero sin comprometer la transparencia, la probidad ni la adecuada administración de los recursos públicos.

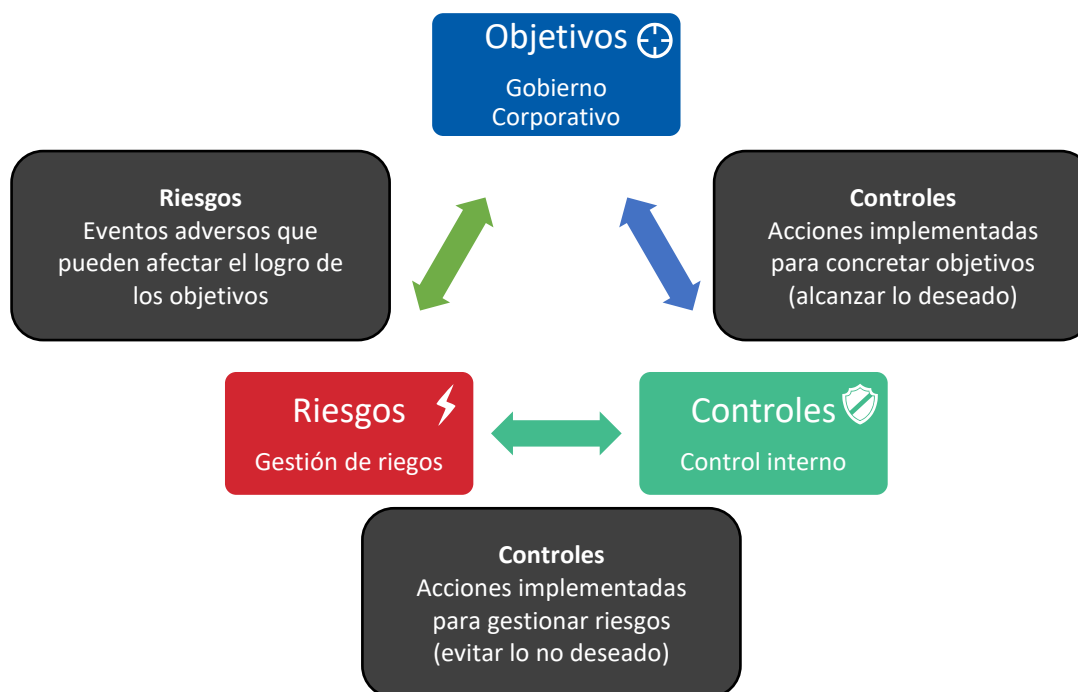
4.7. Gestión y gobierno corporativo

Objetivos, riesgos y controles: trilogía ORC

Las organizaciones, así como los procesos, proyectos y programas que las conforman, existen fundamentalmente para alcanzar objetivos definidos, ya sean de naturaleza financiera, social o institucional.

El foco principal de la gestión es lograr dichos objetivos, generalmente vinculados a la entrega de bienes y servicios. Sin embargo, para asegurar su cumplimiento, las organizaciones deben gestionar los riesgos más relevantes mediante la implementación de controles adecuados. En este marco, el riesgo se entiende como todo aquello que puede afectar el logro de un objetivo, mientras que los controles se diseñan tanto para mitigar riesgos (evitar lo no deseado) como para facilitar el cumplimiento de objetivos (alcanzar lo deseado).

En ese sentido, el logro de objetivos se aborda desde el gobierno corporativo, a través de la definición de roles, responsabilidades, políticas, procedimientos, transparencia y rendición de cuentas. Por su parte, los riesgos se gestionan mediante un sistema de control interno, que integra los controles diseñados e implementados para garantizar que la organización opere de manera eficiente, eficaz y con probidad.



Gobierno Corporativo

Las organizaciones tienen como finalidad el logro de sus objetivos y para ello establecen una estructura de gobierno corporativo, que permite determinar los roles y responsabilidades dentro de la organización, tanto del Directorio o similar y de la administración. Incluyendo la rendición de cuentas hacia la asamblea o similar y demás partes interesadas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala lo siguiente:

- “El gobierno corporativo implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración y sus accionistas y los diferentes actores interesados; asimismo, proporciona la estructura a través de la cual se dirige la empresa y se fijan sus objetivos, se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.”³

En cuanto al Gobierno Corporativo en el sector público en Chile, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, señala lo siguiente:

- “En consideración a que no existe una definición de gobierno corporativo que pueda aplicarse a todas las instituciones públicas y en todo contexto de igual forma, se puede considerar que el gobierno corporativo en el sector público, es más bien un conjunto de estructuras, normativas, prácticas y mecanismos, que dependen de una serie de condiciones propias de cada institución, entre otras; la estructura, la misión, los objetivos y el tamaño, las que tienen como objetivo alcanzar los resultados previstos para las partes interesadas y los usuarios y beneficiarios de los productos y servicios.”⁴

Gobierno corporativo, gestión de riesgos y control interno: crear valor y proteger valor

El gobierno corporativo se orienta a establecer la estructura estratégica y operacional necesaria para alcanzar los objetivos institucionales, proporcionando dirección y coherencia a la gestión pública. Su función principal está vinculada con la creación de valor, mediante la conducción eficiente y eficaz de los procesos destinados a la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía. No obstante, el gobierno corporativo también integra la gestión de riesgos y el control interno, componentes esenciales para la protección del valor organizacional ya creado. Estos mecanismos de supervisión permiten anticipar, mitigar y controlar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos, garantizando transparencia, probidad y sostenibilidad en la gestión.

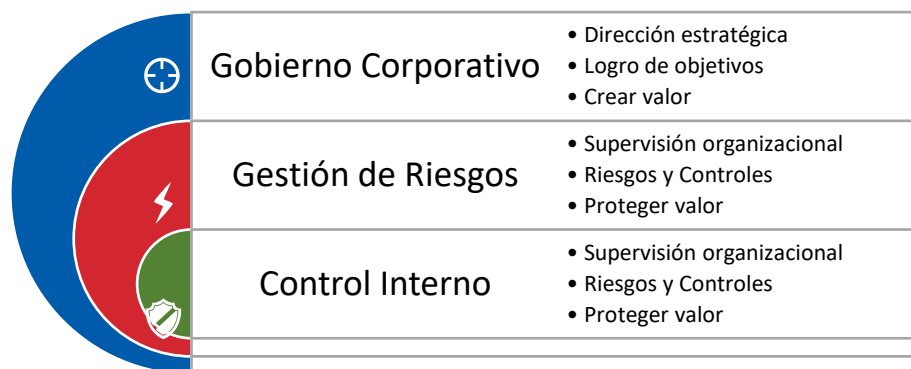
De esta manera, el gobierno corporativo constituye un marco integral que abarca los elementos clave tanto para crear valor como para protegerlo, consolidando la capacidad de las instituciones públicas para generar confianza y cumplir con su mandato de manera responsable y efectiva.



³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. 2023. [OCDE](#)

⁴ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Documento Técnico N°111 “Conceptos y elementos claves de la naturaleza del trabajo de auditoría”. 2020. [CAIGG](#)

El gobierno corporativo se orienta, en primera instancia, a proporcionar la dirección estratégica necesaria para el logro de los objetivos institucionales y, con ello, a la **creación de valor**. De manera complementaria —y también indispensable para alcanzar dichos objetivos— el gobierno corporativo asegura una adecuada supervisión organizacional mediante el control interno y la gestión de riesgos, con el propósito de **proteger el valor** existente y garantizar la sostenibilidad de la gestión pública.



Gestión y gobierno corporativo

La gestión se orienta al logro de resultados institucionales, privilegiando criterios de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en la ejecución de procesos, proyectos y programas. En este marco, un buen gobierno corporativo tiene como propósito asegurar una gestión de calidad, estableciendo la dirección estratégica y los mecanismos de supervisión necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

De esta manera, la gestión y sus resultados —es decir, el desempeño logrado— constituyen un componente esencial del gobierno corporativo, al reflejar la capacidad de la organización para crear y proteger valor en beneficio de la ciudadanía.

Sobre la gestión como parte del gobierno corporativo, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, señala lo siguiente:

- “Entre los procesos y estructuras comunes que se identifican y destacan en las definiciones de gobierno corporativo para entidades del sector público, y que se puede adecuar a la realidad nacional, se encuentran los siguientes:
 - Estructura, roles y responsabilidades del órgano de gobierno
 - Evaluación y control de gestión:
 - Estrategia y políticas corporativas institucionales relacionadas, y toma de decisiones. (Definiciones estratégicas, Indicadores de desempeño y Balance de Gestión Integral - BGI)
 - Mecanismos de incentivo de remuneraciones (Programa de Mejoramiento de la Gestión, Metas de Eficiencia Institucional, Convenios de Desempeño Colectivo, Convenios de Desempeño Individual y Leyes específicas)
 - Ética y valores organizacionales
 - Gestión del desempeño y rendición de cuentas
 - Monitoreo y vigilancia del control y la gestión de riesgos
 - Comunicación de riesgos y controles a las áreas adecuadas
 - Gobierno de TI.”⁵

⁵ Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Documento Técnico N°111 “Conceptos y elementos claves de la naturaleza del trabajo de auditoría”. 2020. [CAIGG](#)

5. MODELOS DE GESTIÓN

En las organizaciones públicas y privadas, se implementan distintos modelos o combinaciones de modelos de gestión. En esta sección se detallarán los más importantes, con énfasis especial en dos de ellos, que son de utilidad para fines de la realización de auditorías de desempeño (AD):

- Gestión por Procesos
- Gestión de Mejoramiento Continuo

Temas clave



- Para fines de ejecutar una AD es muy importante identificar el modelo de gestión existente en el proceso, proyecto o programa que será auditado.
- Dicho modelo de gestión podría estar formalmente implementado o incluso existir desde la informalidad como una práctica establecida.
- Una herramienta que facilita la realización de la AD consiste en asociar el modelo de gestión existente, sujeto a revisión, con los dos siguientes modelos, para identificar los elementos de cada uno de ellos:
 - Gestión por procesos: insumo, proceso, producto
 - Gestión de mejoramiento Continuo: planificar, hacer, verificar, actuar

5.1. Modelos de gestión en general

Las organizaciones adoptan o adaptan y finalmente establecen modelos de gestión para su desempeño, sea modelos formalmente definidos o incluso existentes desde la informalidad, como una práctica dada en base a la cultura organizacional. Un modelo de gestión podría establecerse para toda la organización o para un determinado segmento organizacional. Incluso, podría darse el caso de que coexistan uno o más modelos de gestión.

A continuación, se detallan algunos de los más relevantes modelos de gestión aplicados en las organizaciones:

Modelo	Objetivo	Descripción	Creador
1. Gestión por Procesos	Optimizar y alinear los procesos organizacionales para mejorar la eficiencia, eficacia y la calidad.	Se centra en identificar, analizar y mejorar los procesos internos de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos.	Desarrollado a partir de teorías de calidad y mejora continua, no atribuido a un único autor.
2. Gestión de Mejoramiento Continuo (Calidad Total)	Lograr la excelencia organizacional mediante la mejora continua y la satisfacción del cliente.	Enfatiza la participación de todos los miembros de la organización en la mejora de procesos, productos y servicios. Se enfoca en hacer las cosas bien, a la primera y siempre.	Desarrollado por varios expertos en calidad, incluidos William Edwards Deming y Joseph Juran.
3. Gestión por Competencias	Desarrollar y gestionar el talento humano en función de las competencias requeridas por la organización.	Implica identificar las competencias clave necesarias para el éxito organizacional y gestionar el desempeño del personal en función de estas.	No tiene un creador específico. Se basa en teorías de recursos humanos.
4. Gestión de Proyectos	Planificar, ejecutar y cerrar proyectos de manera eficiente para alcanzar objetivos específicos.	Utiliza metodologías y herramientas específicas para gestionar proyectos desde su inicio hasta su finalización.	Desarrollado por profesionales de la gestión de proyectos; considerando metodologías como PMBOK y PRINCE2.
5. Modelo de Gestión Funcional	Establecer una estructura organizativa clara mediante funciones administrativas.	Propone cinco funciones básicas: planificación, organización, dirección, coordinación y control, que forman la base de la administración clásica.	Henry Fayol.
6. Modelo Basado en Metas	Mejorar el rendimiento organizacional mediante la definición de objetivos claros y medibles.	Este modelo se enfoca en establecer objetivos específicos para los empleados y evaluar su desempeño basado en los resultados alcanzados. Promueve la alineación de los esfuerzos individuales con los objetivos de la organización.	Peter Drucker.

Modelo	Objetivo	Descripción	Creador
7. Modelo Lean	Maximizar el valor para el cliente utilizando los mínimos recursos necesarios.	Originado en la industria manufacturera, este modelo busca eliminar desperdicios y mejorar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia operativa.	Taiichi Ohno (Sistema de Producción Toyota).
8. Modelo Six Sigma	Reducir la variabilidad en los procesos y mejorar la calidad mediante técnicas estadísticas.	Este modelo utiliza herramientas estadísticas para identificar y eliminar defectos en los procesos, mejorando la calidad y eficiencia.	Motorola.
9. Modelo Basado en Resultados	Evaluar los resultados derivados de las actividades y proyectos realizados dentro de la organización.	La gestión basada en resultados permite a las empresas medir el impacto de sus acciones y ajustar estrategias para mejorar el desempeño.	No tiene un creador específico, pero son ampliamente utilizados en diversas industrias.
10. Modelo de Administración Colaborativa	Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones.	Este modelo busca aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores, promoviendo un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo.	
11. Modelo de Gestión Estratégica	Planificar a largo plazo y alinear los recursos con los objetivos estratégicos de la empresa.	Este modelo ayuda a las organizaciones a adaptarse a cambios en el entorno y a mantener una ventaja competitiva.	

5.2. Gestión por procesos

La gestión por procesos consiste en identificar, analizar y optimizar de manera continua cada proceso dentro de la organización, abarcando desde la recepción de insumos hasta la entrega del producto final. Este enfoque considera a los procesos como un elemento central de la gestión y promueve la colaboración entre las distintas áreas operaciones y de apoyo. La gestión por procesos concibe a la organización como una red de procesos interrelacionados, cuyo objetivo es realizar sus actividades de manera económica, eficiente y eficaz.

A continuación, algunos detalles sobre la gestión por procesos.

Objetivo

- Mejorar el desempeño organizacional alineando todas las actividades con los objetivos estratégicos y operativos, a través de procesos que agregan valor y se enfocan en entregar los mejores resultados a los clientes tanto internos como externos.

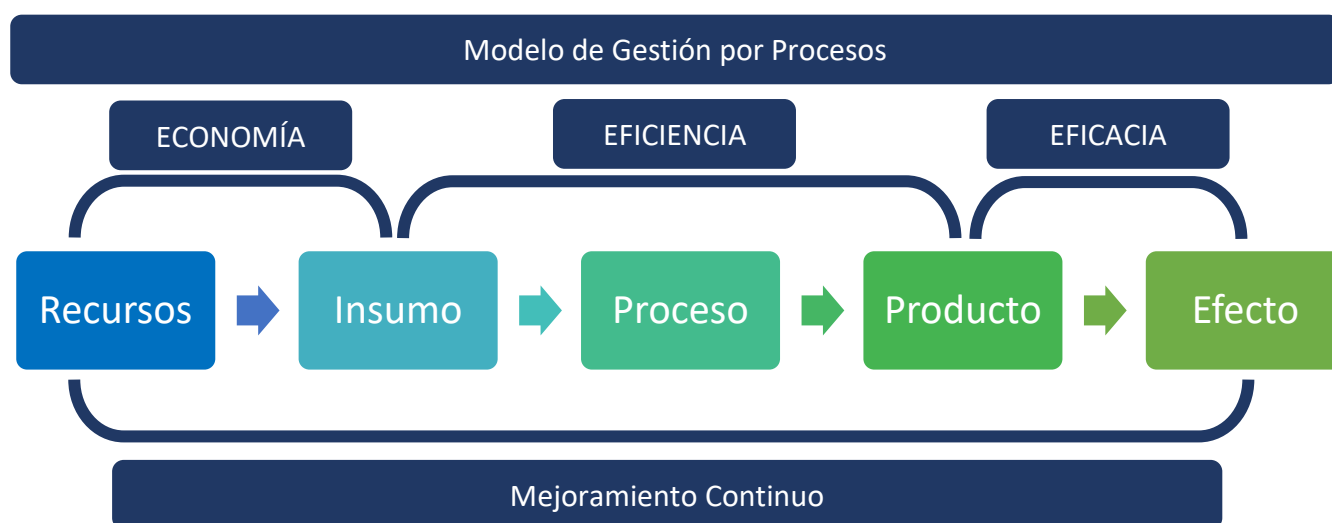
Metodología

- Identificación de Procesos:
 - Mapeo de Procesos: Documentar y visualizar los procesos actuales para entender su funcionamiento (macroprocesos, proceso, subprocessos).
 - Clasificación: Identificar procesos clave y secundarios.
 - Determinación de las partes intervinientes: proveedores, dueño del proceso, clientes.
 - Definición de sus elementos: proceso, actividades, tareas.
- Análisis de Procesos:
 - Evaluación: Analizar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales.
 - Identificación de Problemas: Detectar áreas de mejora y puntos críticos.
- Diseño de Procesos:
 - Rediseño: Proponer cambios y mejoras en los procesos.
 - Simulación: Utilizar herramientas para simular los nuevos procesos y prever resultados.
- Implementación:
 - Planificación: Desarrollar un plan de acción para implementar los cambios.
 - Capacitación: Entrenar al personal en los nuevos procesos y herramientas.
- Monitoreo y Control:
 - Factores Críticos de Éxito (FCE): Identificar las condiciones fundamentales para el logro de los objetivos del proceso.
 - Indicadores Clave de Desempeño (ICD): Establecer métricas para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.
 - Revisiones de la administración: Realizar revisiones permanentes para asegurar el cumplimiento y detectar nuevas áreas de mejora.
 - Auditorías (internas y/o externas): Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento y detectar nuevas áreas de mejora.
- Mejora Continua:
 - Revisión: Revisar y ajustar los procesos regularmente para mantener la eficiencia y eficacia.
 - Retroalimentación: Recoger retroalimentación de los empleados y clientes para identificar oportunidades de mejora.

Insumo, proceso, producto

La gestión por procesos considera como eje fundamental la existencia de insumos, que con la ejecución del proceso se transforman en productos, que pueden ser bienes o servicios. A continuación, mayor detalle sobre lo indicado:

- **Insumo:** Son los recursos o materiales que se utilizan al inicio de un proceso para ser transformados. Pueden ser materias primas, información, recursos humanos, etc.
- **Proceso:** Es la secuencia de actividades interrelacionadas que transforman los insumos en productos o servicios. Este enfoque implica una visión integral del flujo de trabajo, considerando cada etapa desde el inicio hasta el resultado final.
- **Producto:** Es el resultado final del proceso, ya sea un bien tangible o un servicio, que se entrega al cliente y satisface sus necesidades.



Economía
• Obtener los insumos correctos al menor costo. • Capacidad para generar y administrar adecuadamente los recursos financieros, en el cumplimiento de la misión institucional.

Eficiencia
• Obtener el máximo provecho de los insumos en términos de cantidad, calidad y tiempo. • Relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar aquellos. • Se refiere a la ejecución de las acciones, beneficios o prestaciones del servicio utilizando el mínimo de recursos posibles.

Eficacia
• Obtener los resultados esperados de los productos. • Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. • La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos.

Este sistema de gestión concibe las actividades de la organización como procesos, cada uno de los cuales está integrado por los siguientes elementos:

- Proveedores internos y/o externos, que suministran los recursos necesarios como insumos del proceso.
- Insumos recibidos, cuya adquisición debe ser económica, es decir, realizada al menor costo posible sin comprometer la calidad requerida.
- El proceso en sí mismo, en el cual los insumos se transforman para generar los productos deseados; aquí se espera que la gestión sea eficiente, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- Productos resultantes (bienes y/o servicios), cuya entrega debe ser eficaz, cumpliendo con los objetivos y estándares establecidos.
- Efectos o impactos generados, entendidos como los resultados trascendentes del proceso; en este nivel también se evalúa la eficacia, considerando el grado en que se alcanzan los objetivos estratégicos.
- Clientes internos y/o externos, que reciben y utilizan los productos, constituyendo la referencia final para valorar la calidad y pertinencia de la gestión.

Roles clave de la administración y de auditoría

La gestión por procesos contempla los siguientes roles clave para la administración y para auditoría.

Administración	Auditoría
• Determinar los macro procesos, procesos y sub-procesos de la organización. • Determinar los proveedores y clientes de cada proceso. • Diseñar e implementar para cada proceso (insumo, proceso, producto) los correspondientes: procedimientos, actividades y tareas. • Establecer indicadores de desempeño para evaluar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos, como parte de la realización misma de ellos. • En función de las evaluaciones realizadas implementar las mejoras necesarias a los procesos.	• Identificar los macro procesos, procesos y sub-procesos de la organización. • Identificar los proveedores y clientes de cada proceso. • Identificar para el proceso a ser auditado (insumo, proceso, producto) los correspondientes: procedimientos, actividades y tareas y los indicadores de desempeño utilizados por la administración. • Evaluar de manera independiente y objetiva la economía, eficiencia y eficacia del proceso auditado. • En función de la auditoría realizada, desarrollar las observaciones y recomendaciones que fueren aplicables para mejorar la economía, eficiencia y eficacia de los procesos.

Producto y efecto

El proceso transforma los insumos recibidos en un producto (bienes y/o servicios) para fines de generar un efecto. Aunque ambos son el resultante del proceso, es importante identificar lo que implica cada uno de ellos.

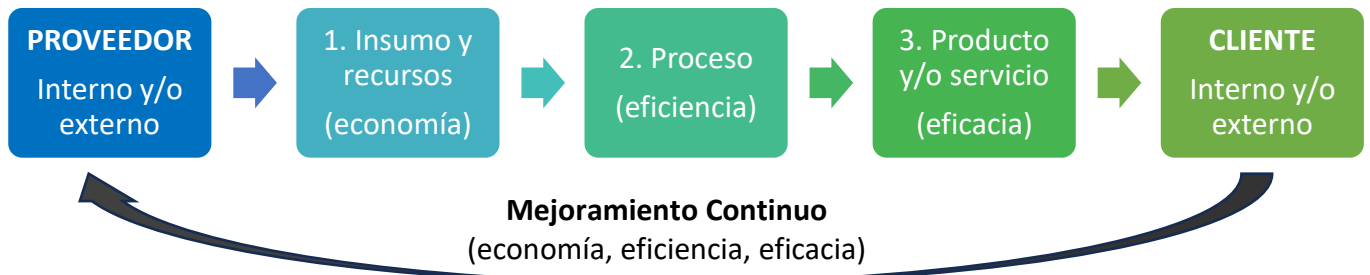
- Productos o Resultados Inmediatos
 - Son los bienes o servicios entregados directamente por el proceso.
 - Se pueden contar o medir fácilmente.
 - En inglés, es lo que se denomina “output”.
- Efectos o Resultados de Mediano – Largo Plazo
 - Son los cambios o impactos que se logran como consecuencia de los productos.
 - Son más difíciles de medir y suelen observarse a mediano o largo plazo.
 - En inglés, es lo que se denomina “outcome”.

Producto		Efecto	
Ejemplo	Descripción	Ejemplo	Descripción
Número de vacunas aplicadas.	Cantidad de dosis administradas en una campaña de salud.	Reducción de enfermedades prevenibles.	Resultado esperado tras una campaña de vacunación.
Kilómetros de carretera construidos.	Infraestructura entregada por el Ministerio de Obras Públicas.	Mejora en la conectividad y desarrollo económico.	Impacto de la construcción de nuevas carreteras.
Cursos de capacitación realizados.	Actividades formativas ofrecidas por una agencia gubernamental.	Aumento en la empleabilidad.	Efecto de los cursos de capacitación ofrecidos.
Documentos de identidad emitidos.	Servicios prestados por el registro civil.	Mayor acceso a servicios públicos.	Resultado de facilitar la obtención de documentos de identidad.

Partes intervinientes

El proceso en sus extremos tiene dos partes intervinientes clave:

- **Proveedor:** Es la entidad, área o cargo que entrega los recursos que se convierten en los insumos necesarios para la realización del proceso, este o estos proveedores pueden ser internos y/o externos a la organización.
- **Cliente:** Es la entidad, área o cargo que recibe los productos resultantes del proceso, este o estos clientes pueden ser internos y/o externos a la organización.



Proceso, actividades y tareas

El proceso para su realización debe tener lineamientos establecidos a través de políticas y procedimientos que regulen su ejecución. A su vez, en términos de llevar a la práctica un proceso, es importante señalar que el mismo se compone de actividades, y las actividades a su vez están integradas por tareas.

PROCESO							
Políticas y procedimientos							
Actividad		Actividad		Actividad		Actividad	
Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea	Tarea

- **Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas con valor agregado para un cliente (interno o externo). Tiene un objetivo claro, responsable definido y comienza y termina con un resultado medible.
- **Actividad:** Una actividad es una unidad funcional dentro de un proceso. Contribuye directamente al logro del objetivo del proceso y suele implicar la coordinación de recursos humanos, tecnológicos, financieros u otros.
- **Tarea:** Una tarea es la unidad más pequeña y específica dentro de una actividad. Está claramente definida, tiene una duración limitada y suele ser ejecutada por una persona o un sistema.

A continuación, un ejemplo de la apertura de proceso, actividad y tarea:

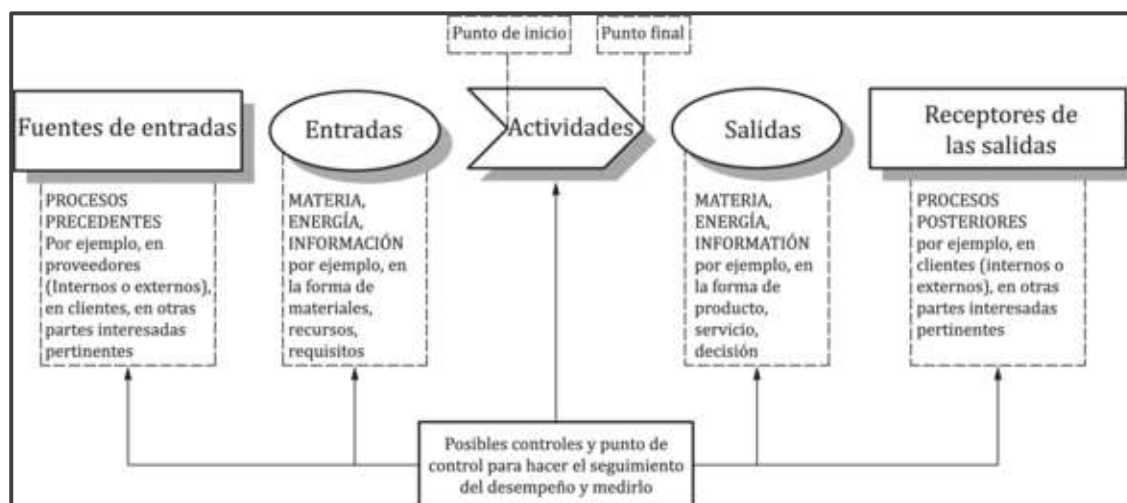
Entada: Solicitud del ciudadano con antecedentes requeridos			
Proceso: Otorgamiento de subsidios habitacionales			
Actividad 1 Evaluación de antecedentes socioeconómicos (Requiere personal especializado y sistemas de consulta interinstitucional)		Actividad n	
Tarea 1. Verificar certificado de residencia en la plataforma del registro civil.	Tarea 2. Registrar puntaje socioeconómico en el sistema interno.	Tarea 1	Tarea n
Salida: Subsidio aprobado o rechazado			
Cliente: Ciudadano postulante			

Gestión de Mejoramiento Continuo: Normas ISO

Las Normas ISO de Sistemas de Gestión (calidad, medio ambiente, salud y seguridad) incluso han incorporado en su estructura este enfoque de fuentes, entradas, actividades, salidas, receptores (términos equivalentes a: proveedores, insumos, proceso, producto, cliente). A continuación, como ejemplo, lo que señala la Norma ISO de Calidad:

- *ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, punto 0.3.1 Generalidades.*
- *Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. En el apartado 4.4 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.*
- *La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.*

- El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase 0.3.2) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase 0.3.3) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.
- La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:
 - a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
 - b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
 - c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
 - d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.
- La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.”⁶



Representación esquemática de los elementos de un proceso
ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad

En el **ANEXO 1** se presenta un “Esquema de Modelo de Gestión por Procesos”.

Temas clave

- Una herramienta que facilita la realización de la auditoría de desempeño consiste en hacer un mapeo del proceso, proyecto o programa que será auditado, para asociarlo al “Modelo de Gestión por Procesos”, para identificar los siguientes elementos:
 - Recursos, insumos, proceso, productos, efectos
 - Proveedores y clientes, tanto internos como externos
 - Políticas y procedimientos
 - Proceso, actividades, tareas



⁶ Organización Internacional de Normalización ISO. Estándar ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 2015. [ISO](#)

5.3. Gestión de mejoramiento continuo

La Gestión de Mejoramiento Continuo es un enfoque sistemático que permite mejorar procesos, productos o servicios de manera continua a través de ciclos. Se basa en cuatro etapas iterativas: planificar, hacer, verificar, actuar. Cada ciclo es una oportunidad de mejora para el ciclo siguiente. Este enfoque también es conocido como: “Sistema de Gestión de la Calidad Total”, “Ciclo PHVA: planificar, hacer, verificar, actuar” o “Ciclo Deming”.

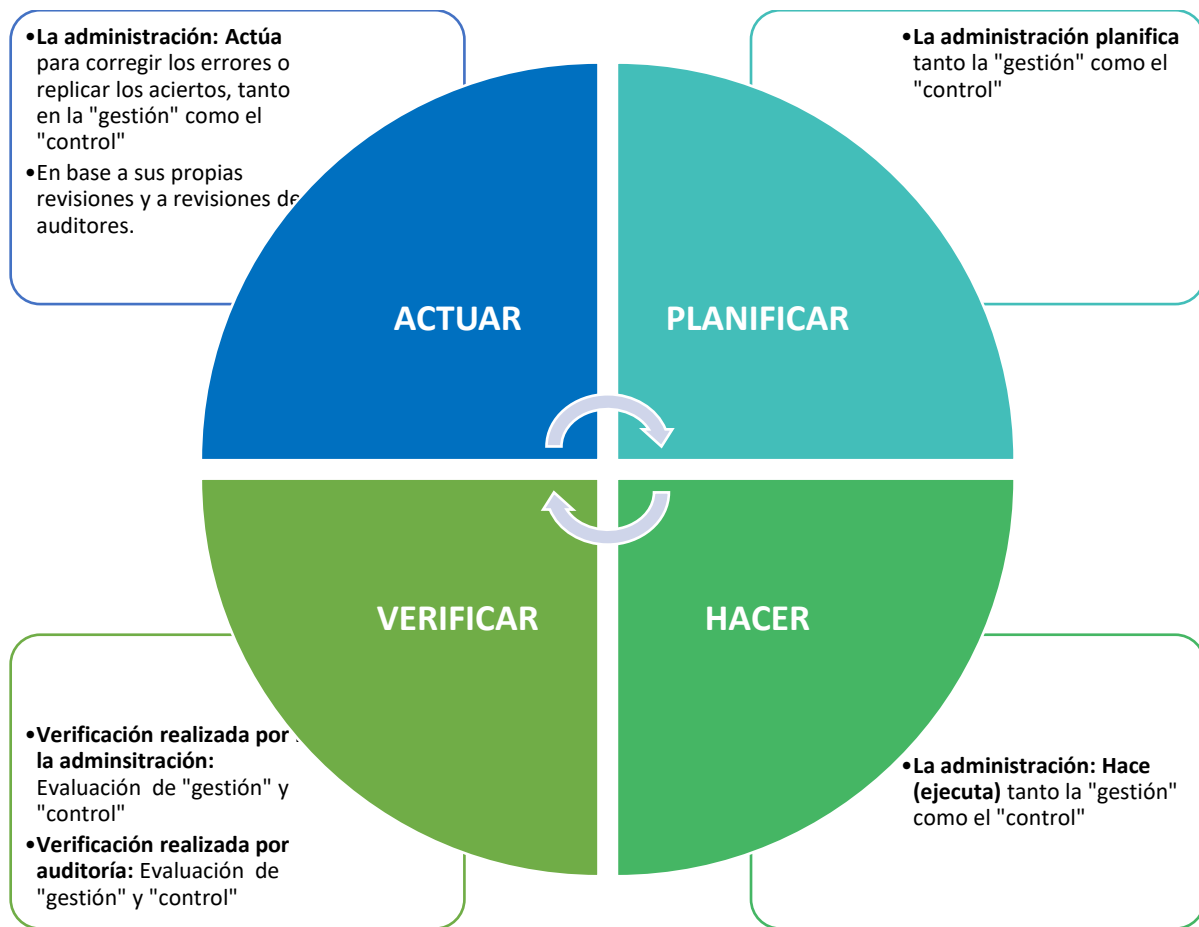
A continuación, algunos detalles sobre la Gestión de Mejoramiento Continuo.

Objetivo

Implementar un enfoque de calidad y mejora continua en los procesos organizacionales mediante un ciclo sistemático de planificación, ejecución, verificación y acción.

Metodología

- Planificar:
 - Establecimiento de Objetivos: Definir objetivos, metas, acciones
 - Desarrollo de Planes: Crear un plan de acción detallado para alcanzar los objetivos
 - Asignación de Recursos: Elaborar los presupuestos necesarios para concretar los planes previstos
 - Gestión y Control: Considerar en la planificación las perspectivas de:
 - Gestión: Ejecución de procesos para el logro de objetivos, con eficiencia y eficacia
 - Control: Implementación de controles para afrontar los riesgos más relevantes
- Hacer:
 - Implementación: Ejecutar lo planificado
 - Gestión y Control: Considerar en la ejecución las perspectivas de gestión y control
- Verificar:
 - Monitoreo: Supervisar los resultados de la implementación.
 - Análisis de desviaciones: Comparar lo planificado frente a lo ejecutado. Identificar las causas de cualquier desviación y evaluar la efectividad del plan. Ello incluye:
 - Desviaciones negativas (errores), para ser corregidas
 - Desviaciones positivas (aciertos), para ser replicadas
 - Revisiones de la administración: Revisiones permanentes (lo planificado versus lo realizado), realizadas por quien hace y conoce el proceso, su fortaleza es la oportunidad de las revisiones, al ser concurrentes a la gestión.
 - Auditorías (internas y/o externas): Revisiones periódicas (lo planificado versus lo realizado), realizadas por quien conoce, pero no hace el proceso, esto último le otorga su fortaleza, que es la independencia y objetividad de la revisión.
- Actuar:
 - Corrección: Implementar acciones correctivas basadas en la evaluación.
 - Estandarización: Si el plan fue exitoso, estandarizar los cambios para aplicarlos a gran escala.
 - Revisión: Revisar el ciclo y planificar nuevas mejoras.
 - Iteración: Preparar una nueva iteración del ciclo, para mantener un enfoque de mejoramiento continuo.
 - Lecciones aprendidas: Difundir el aprendizaje y fortalecer capacidades organizacionales.



El ciclo **PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar)** constituye una herramienta fundamental para la gestión y el control en las organizaciones públicas. Sus principales aspectos son:

Etapa	Detalle
Planificar	• La administración define los objetivos y establece las acciones necesarias para alcanzarlos, considerando tanto los aspectos de gestión (uso eficiente de los recursos y logro de resultados con eficacia) como los aspectos de control (implementación de controles internos para gestionar riesgos relevantes).
Hacer (ejecutar)	• La administración lleva a cabo las actividades planificadas, ejecutando simultáneamente la gestión y los controles definidos.
Verificar	• Se compara lo planificado con lo ejecutado. En esta fase se distinguen dos tipos de revisiones complementarias: ○ Revisión por la administración: ▪ De carácter permanente. ▪ Realizada por quienes ejecutan y conocen el proceso. ▪ Menos independiente y objetiva. ○ Revisión por auditores (internos o externos): ▪ De carácter periódico. ▪ Realizada por quienes conocen el proceso, pero no lo ejecutan. ▪ Mayor independencia y objetividad.

Etapa	Detalle
Actuar	- Se adoptan medidas correctivas o de mejora en función de las desviaciones detectadas: - Desviaciones negativas: cuando la ejecución resulta inferior a lo planificado, generalmente por errores o irregularidades que deben corregirse. - Desviaciones positivas: cuando la ejecución supera lo planificado, reflejando aciertos que deben replicarse y consolidarse.

Gestión de Mejora Continua: la fase clave de mejoramiento

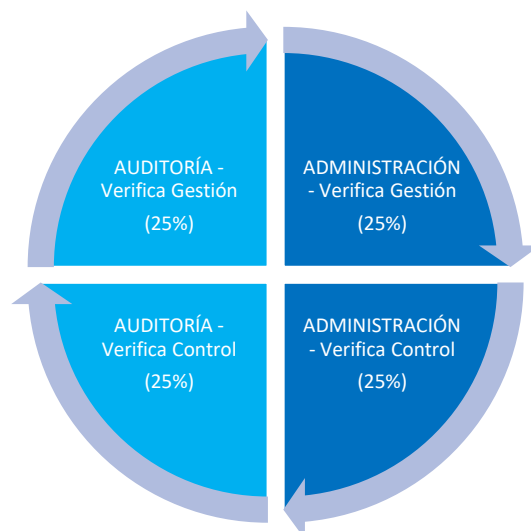
La fase de “Verificar” dentro del ciclo PHVA constituye el punto crítico para impulsar el mejoramiento continuo. Esta verificación, que implica comparar lo planificado con lo ejecutado, permite identificar tanto desviaciones negativas como desviaciones positivas. Las primeras corresponden a errores o irregularidades que deben ser corregidos; las segundas reflejan aciertos que conviene mantener y replicar.

La revisión de lo planificado versus lo realizado debe ser efectuada por dos actores complementarios:

- La administración, que evalúa de manera permanente lo que planificó frente a lo que ejecutó, aportando conocimiento directo del proceso, pero con menor independencia y objetividad.
- Los auditores internos o externos, que realizan evaluaciones periódicas con mayor independencia y objetividad, aportando una visión crítica y metodológicamente estructurada.

La verdadera posibilidad de mejoramiento continuo surge cuando ambas evaluaciones —la cotidiana de la administración y la periódica de los auditores— se integran y consideran de manera equilibrada tanto los aspectos de gestión como los aspectos de control.

En la práctica, suele ocurrir que la administración priorice la gestión por sobre el control, mientras que los auditores tienden a enfocarse más en el control que en la gestión. Sin embargo, el potencial pleno de mejoramiento continuo sólo se alcanza cuando ambos actores, en sus respectivas revisiones, abordan de manera conjunta y equilibrada la gestión y el control. Solo así es posible lograr un ciclo de aprendizaje organizacional que maximice la economía, la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión pública. En el siguiente gráfico, se refleja cómo cada tipo de revisión realizada por la administración y por los auditores, con foco en control o en gestión, contribuye a una parte del mejoramiento continuo, pero que el potencial de mejoramiento completo (100%) ocurre cuando ambos tipos de revisores se enfocan en los ámbitos de control y gestión.

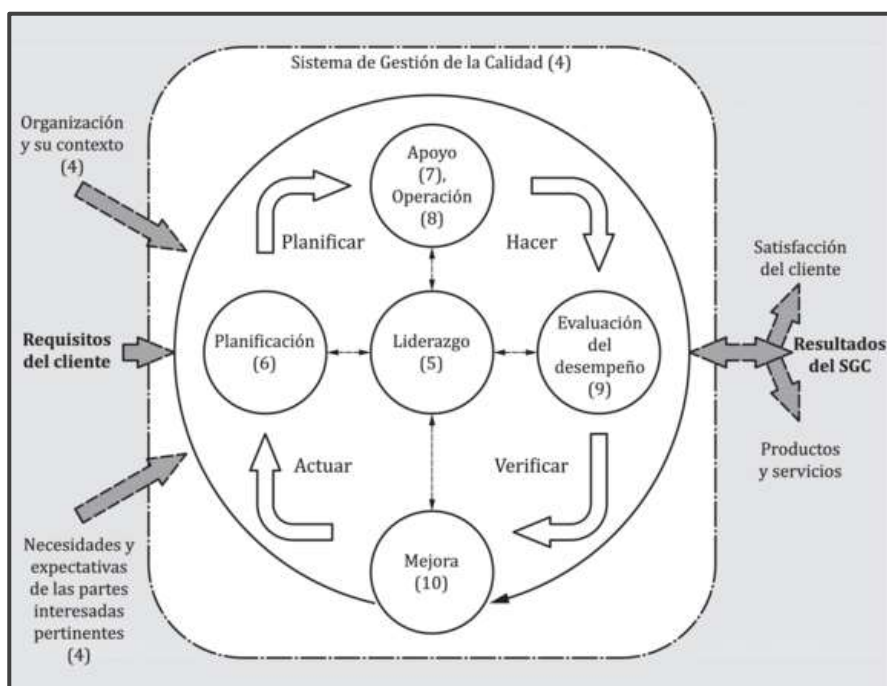


Gestión de Mejoramiento Continuo: Normas ISO

Las Normas ISO de Sistemas de Gestión (calidad, medio ambiente, salud y seguridad) incluso han incorporado en su estructura este enfoque de ciclos iterativos entorno a planificar, hacer, verificar y actuar. A continuación, como ejemplo, lo que señala la Norma ISO de Calidad:

La “ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

- 0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar: El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.
- El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:
 - **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
 - **Hacer:** implementar lo planificado;
 - **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
 - **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.”⁷



Representación esquemática del Sistema de Gestión de Calidad
ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad

⁷ Organización Internacional de Normalización ISO (2015); ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos; 2015. [ISO](#)

En el **ANEXO 2** se presenta un “Esquema de Modelo de Gestión de Mejoramiento Continuo”.

Temas clave

- Una herramienta que facilita la realización de la auditoría de desempeño consiste en hacer un mapeo del proceso, proyecto o programa que será auditado, para asociarlo al “Modelo de Mejoramiento Continuo”, para identificar las siguientes etapas:
 - Planificar
 - Hacer
 - Verificar
 - Actuar



5.4. Modelos de gestión en el sector público

La administración o gestión en el sector público ha ido evolucionando a través de los años, en procura de establecer una gestión cada vez más eficiente y efectiva, orientada a resultados y sobre todo enfocada en atender los requerimientos de la ciudadanía.

A continuación, se detallan algunos de los más relevantes modelos de gestión aplicados en las organizaciones del sector público:

- **Nueva Gestión Pública (NGP)**

- Incorpora en la gestión pública prácticas propias del sector privado con el objetivo de optimizar la eficiencia, la eficacia y la orientación a resultados. Asimismo, se propone la introducción de conceptos como la gestión por desempeño, los contratos de gestión y la descentralización.
- *“La Nueva Gestión Pública (NGP) es una teoría política y un enfoque de políticas públicas que surgió en la década de 1970 y que aboga por el funcionamiento de las entidades gubernamentales de forma similar a la de las empresas privadas. Adquirió relevancia global en la década de 1990, influyendo en la administración pública de muchos países, especialmente en la OCDE. La NGP enfatiza principios como una mayor transparencia y rendición de cuentas en el gobierno, incentivando a los funcionarios a cumplir estándares de desempeño específicos similares a los de los empleados de empresas. Este enfoque promueve la descentralización, permitiendo una mayor autoridad en la toma de decisiones y fomentando la competencia entre organismos públicos y la colaboración con organizaciones privadas.”*⁸

- **Modelo de Burocracia Tradicional (Weberiano)**

- Se basa en normas, jerarquías y procedimientos estandarizados. Busca asegurar la imparcialidad, la estabilidad y el cumplimiento legal en la administración pública.
- *“Max Weber concibió la burocracia como un tipo de poder que se ejerce desde el Estado, y que está llamado, desde el punto de vista técnico, a lograr el grado más alto de eficiencia, en tanto es el medio formal y racional capaz de aportar mecanismos eficaces de control de la gestión administrativa. Esta hace posible que se puedan planificar y cumplir los resultados de la organización, toda vez que es estable, precisa y disciplinada en la ejecución de las tareas y los procesos administrativos.”*⁹

- **Gestión por Resultados (GPR)**

- Es un modelo orientado al cumplimiento de objetivos estratégicos y a la medición del impacto, que integra la planificación, el presupuesto y la evaluación.

- **Gestión por Procesos**

- Orienta el trabajo hacia procesos que generan valor para la ciudadanía, con énfasis en la mejora continua y la eficiencia operativa.

- **Modelo de Valor Público (Mark Moore)**

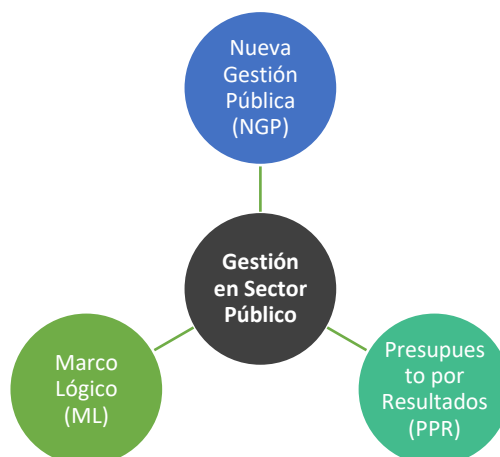
- Se plantea que el propósito de la gestión pública es crear valor para la ciudadanía, tomando en cuenta la viabilidad política, operativa y la legitimidad social.

⁸ Plataforma de Investigación EBSCO – Mark Dziak. “Nueva Gestión Pública (NGP)”. 2023. [EBSCO](#).

⁹ Ministerio de Administración Pública – República Dominicana. “Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia”. 2023. [Ministerio Administración Pública - RD](#).

5.5. Modelos de gestión en el sector público en Chile

En cuanto a modelos de gestión y lineamientos relacionados aplicados en el sector público en Chile, a continuación, se presentan los más relevantes de ellos aplicados en los años recientes.



Nueva Gestión Pública (NGP)

Este modelo, introducido en Chile a partir de la década de 1990, constituye un proceso de modernización del Estado orientado a la incorporación de principios de gestión inspirados en prácticas del sector privado. Sus ejes centrales son la eficiencia, la eficacia y la orientación a resultados, materializados en prácticas como la gestión por procesos, el presupuesto por resultados (PPR), la evaluación sistemática del desempeño y la promoción de la meritocracia en el servicio civil.

Este modelo ha sido liderado en gran medida por la Dirección de Presupuestos (DIPRES), que ha orientado la gestión pública hacia la obtención de resultados, la eficiencia y la calidad del gasto. Para ello, DIPRES ha implementado el Sistema de Evaluación y Control de Gestión, utilizando herramientas como los Indicadores de Desempeño Institucional (IDI), los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) —que incorporan incentivos económicos vinculados al cumplimiento de metas— y la Evaluación de Programas, con el propósito de vincular resultados con presupuestos y fortalecer la toma de decisiones. Estas iniciativas han incorporado además dimensiones transversales como género, digitalización y experiencia del usuario, ampliando el alcance de la gestión hacia criterios de equidad y modernización.

Características Clave de la NGP en Chile

- **Orientación al Ciudadano:** Considera al ciudadano como sujeto central de la gestión, promoviendo la satisfacción de sus necesidades con criterios de eficiencia en el uso de recursos.
- **Gestión por Resultados (GPR):** Vincula la asignación presupuestaria con el cumplimiento de metas estratégicas e indicadores de desempeño verificables.
- **Meritocracia y Profesionalización:** Establece procesos de selección y evaluación de directivos públicos basados en competencias técnicas y liderazgo, reduciendo la discrecionalidad política.
- **Mecanismos de Mercado:** Introduce prácticas de competencia y externalización de servicios, inspiradas en modelos privados, con el objetivo de mejorar la calidad y cobertura de las prestaciones.
- **Descentralización:** Transfiere responsabilidades y capacidad de decisión hacia niveles regionales y locales, fortaleciendo la gestión territorial.

- Modernización del Estado: Incluye ejes estratégicos como la transformación digital, la optimización del gasto público, la integridad y transparencia institucional, y la consolidación de un enfoque de derechos en las políticas públicas.

Instrumentos y Reformas Clave

- Sistema de Evaluación y Control de Gestión (SCG): Creado por la Ley N° 19.553, incorpora herramientas como los Balances de Gestión Integral (BGI), los Indicadores de Desempeño Institucional (IDI) y los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), que incluyen incentivos económicos asociados al cumplimiento de metas.
- Evaluación de Programas: Instrumento clave para vincular resultados con presupuestos y mejorar la toma de decisiones estratégicas, integrando criterios de género, digitalización y experiencia del usuario.
- Selección de Altos Directivos Públicos (SADP): Establece un sistema de reclutamiento y selección de gerentes públicos altamente calificados, orientado a fortalecer la capacidad directiva del Estado.
- Agenda de Modernización del Estado (2022–2026): Define una hoja de ruta con iniciativas en gestión de personas, calidad de los servicios, digitalización, descentralización y eficiencia del gasto público.

Presupuesto por Resultados (PPR)

En Chile, el "Presupuesto por Resultados" (PPR) es una estrategia de gestión pública que busca mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación de recursos a los resultados de la gestión. Se enfoca en obtener resultados medibles y tangibles a favor de la población, en lugar de simplemente controlar el gasto.

- Presupuesto por Resultados y el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central
 - “El objetivo de un Presupuesto por Resultados, o basado en resultados, es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias.
 - Este concepto de Presupuesto por Resultados es utilizado por los países de la OCDE, que a través de distintas técnicas buscan integrar información de desempeño al proceso presupuestario, relacionando asignación de recursos con resultados medibles, en vez de la forma tradicional de asignación de recursos sobre la base de insumos (personal, bienes y servicios, por ejemplo). La implementación de presupuestos por resultados en estos países es parte de un proceso de reforma más amplio denominado la Nueva Gerencia Pública.
 - No existe un modelo único respecto de la forma específica en que la información de desempeño es utilizada en el proceso presupuestario y como se vincula a la asignación de los recursos. El modelo más básico es el que busca asegurar que durante el proceso de formulación del Presupuesto la información de desempeño éste disponible, y sea utilizada por los actores relevantes en la toma de decisiones.
 - La definición de lo que es información de desempeño también es amplia, incluyendo tanto instrumentos de seguimiento como la evaluación de programas y políticas públicas con metodologías más complejas. Las fuentes de información y las metodologías para obtenerla también varían entre los países. En los que aplican enfoques de Presupuesto por Resultados se han desarrollado dos categorías de instrumentos para la obtención de información sobre desempeño. Por una parte, existen los sistemas de seguimiento de los resultados, en general basados en mediciones cuantitativas del desempeño (indicadores de eficacia, calidad de servicio, eficiencia y ejecución presupuestaria); y, por otra, los sistemas de evaluación de programas e instituciones públicas. La diferencia fundamental entre ambos tipos de instrumentos es que mientras los sistemas de seguimiento sólo se centran en los resultados, principalmente a nivel de productos, las evaluaciones entregan además resultados de impacto de los programas en los beneficiarios y profundizan en las causas que explican esos resultados, analizando los procesos de producción, la organización y el diseño de las distintas iniciativas.”¹⁰

¹⁰ Dirección de Presupuestos – DIPRES. “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. 2010.

Marco Lógico (ML)

El Marco Lógico (ML) constituye una herramienta metodológica fundamental para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos en el sector público en Chile. Su estructura permite organizar de manera sistemática los objetivos (Fin, Propósito, Componentes), las actividades, los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos críticos, facilitando la planificación estratégica y asegurando el seguimiento y control de la gestión institucional.

La aplicación del ML responde a la necesidad de incrementar la eficiencia, la eficacia y el impacto de las políticas públicas, mediante una visión causal y participativa que vincula resultados con recursos y promueve la rendición de cuentas.

El Marco Lógico es una importante herramienta de gestión. A continuación, información en ese sentido:

- *“El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.*
- *La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel de logro alcanzado.”*¹¹

Componentes Clave del Marco Lógico

- Jerarquía de Objetivos:
 - Fin: Impacto esperado a largo plazo.
 - Propósito: Efecto inmediato o resultado directo del proyecto.
 - Componentes: Productos o bienes generados.
 - Actividades: Tareas específicas necesarias para producir los componentes.
- Matriz de Marco Lógico (MML): Tabla que sintetiza los elementos anteriores, incorporando:
 - Indicadores: Métricas objetivas para medir el logro de objetivos.
 - Medios de Verificación: Fuentes de datos y evidencia para validar resultados.
 - Supuestos: Factores externos que pueden influir en el éxito del proyecto.

Beneficios para el Sector Público

- Claridad y Enfoque: Ordena la lógica de causa-efecto de los proyectos, evitando la dispersión de objetivos y la falta de delimitación estratégica.
- Mejor Gestión: Facilita el seguimiento, control y evaluación del desempeño institucional, promoviendo decisiones basadas en evidencia.
- Participación: Favorece la comunicación y el involucramiento de actores clave, fortaleciendo la transparencia y la legitimidad de la gestión pública.

¹¹ Dirección de Presupuestos – DIPRES. “Metodología para la Elaboración de Matriz de Marco Lógico”. 2020. [Marco Lógico - DIPRES](#)

6. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

6.1. Metodologías de evaluación de desempeño en general

En cuanto a metodologías de evaluación de desempeño, a continuación, se presentan las más relevantes aplicadas a procesos y organizaciones.

Métodos Clave de Evaluación de Desempeño			
Metodología	Definición	Ventajas	Limitaciones
Indicadores Clave de Desempeño (ICD)	Métricas cuantitativas que permiten medir el grado de cumplimiento de objetivos estratégicos, operativos o de procesos.	- Objetividad y comparabilidad. - Facilitan el seguimiento periódico y la rendición de cuentas.	- Riesgo de “gestionar para el indicador” sin atender al impacto real. - Requieren definición clara y fuentes de datos confiables.
	Aplicación en el sector público: - Objetividad y comparabilidad. - Facilitan el seguimiento periódico y la rendición de cuentas.		
Objetivos y Resultados Clave (OKR)	Metodología que combina objetivos cualitativos con resultados clave cuantitativos, alineando esfuerzos organizacionales hacia metas estratégicas.	- Flexibilidad y alineación estratégica. - Promueve la colaboración interinstitucional.	- Requiere cultura organizacional orientada a resultados. - Puede ser complejo de implementar en estructuras rígidas.
	Aplicación en el sector público: - Vincular políticas públicas con resultados verificables. Ejemplo: - Objetivo: Mejorar la transparencia institucional. - Resultados Clave: Publicar 100% de informes de auditoría en línea; reducir en 30% los tiempos de respuesta a solicitudes ciudadanas.		
Balanced Scorecard (BSC)	Herramienta que evalúa desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, clientes/ciudadanos, procesos internos y aprendizaje/innovación.	- Visión integral y balanceada. - Facilita la alineación entre estrategia y operación.	- Requiere sistemas de información robustos. - Puede ser percibido como complejo en instituciones con baja madurez en gestión.
	Aplicación en el sector público: - Permite integrar indicadores de eficiencia financiera con satisfacción ciudadana y desarrollo institucional. - Ejemplo: Medir simultáneamente ejecución presupuestaria, percepción ciudadana de servicios, innovación tecnológica y capacitación de funcionarios.		

Métodos Clave de Evaluación de Desempeño			
Metodología	Definición	Ventajas	Limitaciones
Benchmarking	Comparación sistemática de procesos y resultados con instituciones similares o referentes internacionales.	- Identificación de buenas prácticas. - Estímulo a la mejora continua.	- Riesgo de comparaciones poco homogéneas. - Requiere disponibilidad de datos comparables.
	Aplicación en el sector público: Evaluar desempeño de ministerios, municipios o servicios en relación con estándares nacionales o internacionales.		
Evaluación de Impacto	Análisis de los efectos reales de una política o programa sobre la población objetivo, utilizando metodologías como estudios experimentales o cuasi experimentales.	- Permite medir causalidad y efectividad. - Orienta decisiones basadas en evidencia.	- Costosa y de largo plazo. - Requiere capacidades técnicas avanzadas.
	Aplicación en el sector público: Programas sociales, salud, educación y políticas de género.		
Indicadores Leading y Lagging	Clasificación de indicadores según su capacidad de anticipar resultados (leading) o de reflejar logros ya alcanzados (lagging).	- Complementan la visión de desempeño al integrar anticipación y verificación. - Facilitan la gestión proactiva y la rendición de cuentas.	- Los indicadores leading pueden ser menos precisos si no se vinculan con resultados reales. - Los indicadores lagging reflejan logros pasados, sin capacidad de anticipar riesgos futuros.
	Aplicación en el sector público: - Leading indicators: Métricas predictivas que permiten anticipar el desempeño futuro (ej. número de capacitaciones realizadas para mejorar productividad, cantidad de trámites digitalizados en curso). - Lagging indicators: Métricas retrospectivas que muestran resultados consolidados (ej. reducción efectiva de tiempos de atención, aumento comprobado en satisfacción ciudadana).		

6.2. Metodologías de evaluación de desempeño en el sector público en Chile

En cuanto a la evaluación de desempeño en el sector público en Chile, a continuación, algunas referencias.

- **Sistema de Evaluación y Control de Gestión**

- A nivel del Gobierno Central la Dirección de Presupuestos – DIPRES, coordina las actividades de control de gestión.
 - *“División de Control de Gestión Pública*
 - *Su objetivo es generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto, aumentando tanto la eficiencia en la asignación y uso de los recursos públicos en los diferentes programas, proyectos e instituciones, como propiciando una mejor gestión, transparencia y rendición de cuentas.*
 - *Para ello dirige e implementa el Sistema de Evaluación y Control de Gestión, que considera la aplicación de diversos instrumentos de gestión como los Indicadores de Desempeño, los mecanismos de incentivo de remuneraciones de tipo institucional (Programas de Mejoramientos de la Gestión y Metas de Eficiencia Institucional), formato de presentación de programas al Presupuesto, la Evaluación de Programas Gubernamentales, la Evaluación de Impacto de Programas, la Evaluación Comprehensiva del Gasto de instituciones, la Evaluación de Programas Nuevos, el Balance de Gestión Integral y el Fondo de Modernización de la Gestión Pública.”*¹²

- **Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)**

- *“Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios.*
- *La actual institucionalidad del PMG define un Comité Triministerial -integrado por los ministros de Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia- que tiene como funciones principales aprobar y evaluar los compromisos de los servicios. Para el buen desarrollo y cumplimiento de sus funciones, el Comité Triministerial es asesorado por el Comité Técnico (conformado por los subsecretarios de Desarrollo Regional y de la Secretaría General de la Presidencia, y la Directora de Presupuestos) que, a partir de 2012, opera con estándares definidos para su funcionamiento.”*¹³

- **Convenios de Desempeño Colectivo (CDC)**

- *“Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)*
*El convenio de Desempeño Colectivo (CDC) tiene su origen en la Ley N° 19.553 de 1998, el cual constituye una herramienta de gestión orientada a incentivar el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas institucionales, con la finalidad de brindar un mejor servicio a la ciudadanía.”*¹⁴

¹² Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile – DIPRES (2025). [Sistema de Evaluación – DIPRES](#).

¹³ Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile – DIPRES (2025). [PMG - DIPRES](#).

¹⁴ Compromisos de Gestión Institucional – Servicio de Gobierno Interior (2025). [CDC – SG Interior](#).

- **Indicadores de Desempeño (formulario H) de la DIPRES**

- Sobre estos Indicadores de Desempeño, la DIPRES señala lo siguiente:

- **Indicadores de Desempeño**

- “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 cada institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.
 - El Formulario H, corresponde a un documento que incluye un subconjunto de indicadores que cada institución selecciona de su sistema de información para la gestión y que se enmarca en el proceso de formulación presupuestaria.
 - 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 algunos de los productos, subproductos o productos específicos (bienes o servicios) que ofrece la Institución en su oferta programática, o tener un carácter más amplio de su quehacer.
 - Un indicador se define como: una expresión que establece una relación entre dos o más variables que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño. Los indicadores deben cubrir todos los aspectos relevantes de la gestión institucional en base a las definiciones estratégicas presentadas en el Formulario A1, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar.”¹⁵

Temas clave



- Para fines de ejecutar auditorías de desempeño, desde las áreas de auditoría interna de las Entidades de Gobierno en Chile, la información de Indicadores de Desempeño del formulario H de la DIPRES es de utilidad.
- Según el proceso, proyecto o programa sobre el que se fuere a realizar una auditoría de desempeño, los Indicadores del formulario H que estuvieren relacionados serán un buen punto de partida, en cuanto a:
 - Evaluar sus características, metodología de cálculo, uso y efectividad
 - Considerar sus mediciones en el tiempo como insumo para la revisión
 - Identificar, de ser el caso, oportunidades de mejora de dichos indicadores
- Lo anterior, independientemente de que, para la realización de una auditoría de desempeño:
 - Se debiesen considerar también los Indicadores Clave de Desempeño formales o incluso informales que tuviere el proceso, proyecto o programa en revisión
 - Si no hubiere indicadores en el formulario H y/o indicadores propios del proceso, proyecto o programa, igual es factible realizar la auditoría de desempeño, pero claro, habrá que elaborar indicadores necesarios para ejecutar la revisión (mismos que incluso, pudieren quedar recomendados para uso posterior por parte de la Administración)

¹⁵ Dirección de Presupuestos – DIPRES (2021). “Definiciones estratégicas e indicadores de desempeño”. Página 8. [Página en internet.](#)

6.3. Indicadores clave de desempeño (ICD)

Un Indicador Clave de Desempeño es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos de la ejecución de un proceso, permitiendo evaluar la gestión mediante la determinación de los niveles de economía, eficiencia y eficacia del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control – PODEC) implementado por la administración de la organización.

En el contexto del Sistema de Evaluación y Control de Gestión implementado por la Dirección de Presupuestos – DIPRES, se tiene la siguiente definición de “Indicadores de Desempeño”:

- *“Los indicadores son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o nivel de avance de los resultados esperados de los objetivos estratégicos institucionales, 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 permite evaluar el desempeño.*
- *Por otra parte, deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, la independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos y constituir información de carácter pública.*
- *Finalmente, los indicadores deben cubrir los aspectos más relevantes de las prioridades institucionales reflejadas en los objetivos estratégicos, pero su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a utilizar para la toma de decisiones.”*¹⁶

Indicadores Clave de Desempeño: Requisitos de un Indicador.

Para su buen y efectivo uso, un indicador debe cumplir con algunos requisitos:

- **Selectividad:** Debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad:** Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
- **Representatividad:** Debe representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- **Estabilidad:** Debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
- **Rastreabilidad:** Debe ser adecuadamente registrado.
- **Accesibilidad:** Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- **Adopción de Enfoque Experimental:** Desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos.

¹⁶ Dirección de Presupuestos del Gobierno de Chile – DIPRES (2025). [Página en internet](#)

6.4. Diseño y aplicación de indicadores clave de desempeño (ICD)

Diseño de Indicadores Clave de Desempeño

El diseño de un ICD considera, entre otros los siguientes elementos:

- Identificar los objetivos de un proceso
- Establecer para cada objetivo sus correspondientes Factores Críticos de Éxito (FCE)
- Elaborar los Indicadores Clave de Desempeño que permitan monitorear el logro adecuado de los FCE
- Enfocar los ICD hacia mediciones de: economía, eficiencia, eficacia, calidad

En las siguientes líneas, se presenta información sobre la elaboración de un indicador:

- *“Para construir un indicador es necesario contestar las siguientes preguntas:*
 - *¿Qué objetivo quiero medir? ¿Cuál es el resultado que busco?*
 - *¿En quiénes espero encontrar ese resultado?*
 - *¿Qué tipo de medida tendré para verificar el resultado? (número, porcentaje, grados, nivel, etc.)*
 - *¿Cuándo espero que se dé ese resultado? (tiempo)*
 - *¿En dónde espero que se dé? (lugar, espacio)*
- *Pasos para construir un indicador*
 - *Para construir un indicador se requieren los cinco pasos (...):*
 - *1. Revisar la redacción del objetivo e Identificar los factores relevantes a medir*
 - *2. Proponer indicadores para cada factor relevante*
 - *3. Construir las fórmulas para cada indicador*
 - *4. Establecer frecuencia de medición (seguimiento)*
 - *5. Establecer meta y línea base”* ¹⁷

Aplicación Indicadores Clave de Desempeño

Los ICD permiten monitorear y mejorar la gestión, en términos de economía, eficiencia, eficacia. A continuación, información sobre este tipo de indicadores:

- **“Eficacia:**
 - *Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido o en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos “sin referirse al costo de los mismos”.*
 - *La pregunta que debe hacerse es “¿Cuánto estás logrando?”*
- **Eficiencia:**
 - *Este indicador mide la relación entre el logro obtenido en relación a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:*
 - *Productividad media de los distintos factores de producción, o sea, la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo (viviendas sociales) y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recursos monetarios, tiempo o recursos humanos).*
 - *Costos de producción, o sea, costos unitarios o promedios y gastos administrativos en relación al gasto total del programa o proyecto.*
 - *La pregunta que debe hacerse es “¿Cuánto cuesta lograr lo que estamos logrando?”*

¹⁷ Universidad de Chile – Jorge de la Fuente Olguín (2010). “¿Cómo se construye un Indicador de Desempeño?”. Páginas 6, 11.

- **Economía:**
 - *Este indicador mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia. A este indicador “no le interesan los objetivos, sólo ve costos”*
 - *La pregunta que debe hacerse es “¿Estás administrando bien los recursos públicos?”*
- **Calidad:**
 - *Este indicador mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.*
 - *La pregunta que debe hacerse es “¿Qué tan bien lo estoy logrando?”¹⁸*

Sobre el diseño y aplicación de Indicadores de Desempeño, la DIPRES señala lo siguiente, en relación con el formulario H:

- **“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:
 - **a) 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. Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista la claridad respecto de los objetivos de la institución. Así, Servicios que producen un conjunto definido de prestaciones, orientadas a una población acotada, pueden generar medidas de eficacia tales como cobertura de los programas, focalización, etc.
 - **b) 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. En el ámbito de los Servicios Públicos existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física relacionando el nivel de actividad, expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, respecto del nivel de recursos utilizados (tales como el gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Algunas aproximaciones a este concepto son gasto por unidad de producto, producción respecto de la dotación de personal, etc. Otro tipo de indicadores de eficiencia es el que relaciona volúmenes de bienes y servicios o recursos involucrados en su producción, con los gastos administrativos incurridos por la institución.
 - **c) 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. En el marco de la misión institucional, la administración de recursos exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generar ingresos propios. 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.
 - **d) Calidad de servicio.** La calidad de servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se define como: la capacidad de la institución para satisfacer necesidades implícitas o explícitas de los(as) ciudadanos(as) usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) referidas al cumplimiento de requisitos de los

¹⁸ Universidad de Chile – Jorge de la Fuente Olguín (2010). “¿Cómo se construye un Indicador de Desempeño?”. Páginas 8 – 10.

bienes y servicios públicos. Se ha relevado como una dimensión en particular por la importancia que tiene para la ciudadanía la provisión de bienes y servicios por parte del Estado. Son elementos de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, resolución de denuncias/reclamos, calidad del bien o servicio y satisfacción de usuarios(as)/ clientes/ beneficiarios(as) a través de información de percepción de la ciudadanía, de estándares objetivos de la calidad de servicio o una combinación de ellos.”¹⁹

Indicadores Clave de Desempeño: Uso en las auditorías de desempeño

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido, a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

El uso de indicadores de gestión es una herramienta muy útil para la realización de auditorías de desempeño. Estos indicadores pueden ya estar elaborados por la entidad auditada, el auditor en ese caso los analizará como parte de su trabajo; sin embargo, si no existen en la organización indicadores de gestión establecidos, o si el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores de gestión que se requiera para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión institucional.

El uso de indicadores en una auditoría de desempeño permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (los mejores resultados al menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y/o servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

En el **ANEXO 3** se presenta un “Ejemplo de ficha descriptiva de un Indicador Clave de Desempeño (ICD)”.

Temas clave

- La ejecución de una auditoría de desempeño considera los siguientes aspectos, en cuando a Indicadores Clave de Desempeño (ICD)
 - Identificar los ICD existentes.
 - Evaluar en los ICD existentes: características, metodología, uso y efectividad
 - Considerar el uso de ICD existentes para fines de la auditoría de desempeño.
 - De ser necesario desarrollar nuevos ICD para fines de la auditoría de desempeño; y, de ser aplicable, esos nuevos ICD pueden ser recomendados para que la administración los incorpore en su gestión.



¹⁹ Dirección de Presupuestos – DIPRES (2021). “Definiciones estratégicas e indicadores de desempeño”. Páginas 12 - 13.
[Página en internet.](#)

7. BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Acerca de gestión pública. 2025.
[CEPAL](#)
- Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno CAIGG. Documento Técnico N°111 “Conceptos y elementos claves de la naturaleza del trabajo de auditoría”. 2020.
[CAIGG](#)
- Dirección de Presupuestos – DIPRES. “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. 2010.
- Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Gobierno de Chile. Sistema Planificación-Control de Gestión. 2025.
[DIPRES](#)
- Ministerio de Administración Pública – República Dominicana. “Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia”. 2023.
[Ministerio Administración Pública - RD.](#)
- Organización Internacional de Normalización ISO. Estándar ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. 2015.
[ISO](#)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. 2023.
[OCDE](#)
- Plataforma de Investigación EBSCO – Mark Dziak. “Nueva Gestión Pública (NGP)”. 2023.
[EBSCO.](#)

8. ANEXOS

Anexo 1 – Esquema de modelo de gestión por procesos

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)

DT1. Modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño: marco teórico

Anexo 1 - Esquema de Modelo de Gestión por Procesos

1. Proveedor		2. Recursos				3. Insumo	4. Proceso				5. Producto	6. Efecto	7. Cliente				
		Humanos	Financieros	Tecnológicos	Otros		Actividad 1		Actividad n				Interno	Externo			
Interno	Externo						Tarea 1	Tarea n	Tarea 1	Tarea n							
		8. Economía				9. Eficiencia						10. Eficacia					
		KPI - Economía				KPI - Eficiencia						KPI - Eficacia					
		ECON-01	ECON-02	ECON-03	ECON-04	ECON-nn	EFICI-01	EFICI-02	EFICI-03	EFICI-04	EFICI-05	EFICI-06	EFICA-01	EFICA-01	EFICA-01		
<<< Mejoramiento Continuo <<<																	

Anexo 2 – Esquema de modelo de gestión de mejoramiento continuo

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)

DT1. Modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño: marco teórico

Anexo 2 - Esquema de Modelo de Gestión de Mejoramiento Continuo

4. ACTUAR	1. PLANIFICAR
Sobre la base de las verificaciones de la Administración y de Auditoría se procede a 4.1. Corregir situaciones de desviación NEGATIVA Gestión (corregir): ineficiencia, ineficacia Control (corregir): diseño inefectivo, operación inefectiva 4.2. Reforzar situaciones de desviación POSITIVA Gestión (reforzar): eficiencia, eficacia Control (reforzar): diseño efectivo, operación efectiva	1.1. Administración planifica: GESTIÓN Gobierno Corporativo Planes y presupuestos. Políticas y procedimientos "Logro de Objetivos con eficiencia y eficacia" 1.2. Administración planifica: CONTROL Control Interno, Gestión de Riesgos Políticas y procedimientos. Matrices de riesgo y control "Gestión de riesgos a través de controles"
3. VERIFICAR	2. EJECUTAR
3.1. ADMINISTRACIÓN verifica (planificado versus ejecutado): Gestión: Indicadores Clave de Desempeño (eficiencia, eficacia) Control: Indicadores Clave de Control, Indicadores Clave de Riesgo 3.2. AUDITORÍA verifica (planificado versus ejecutado): Gestión: Evaluación del desempeño (eficiencia, eficacia) Control: Evaluación de Controles (efectividad de controles para gestionar riesgos)	2.1. Administración ejecuta: GESTIÓN Ejecución de planes y presupuestos Indicadores Clave de Desempeño (eficiencia, eficacia) 2.2. Administración ejecuta: CONTROL Ejecución de controles para gestionar riesgos Indicadores Clave de Control, Indicadores Clave de Riesgo

Anexo 3 – Ejemplo de ficha descriptiva de un indicador clave de desempeño

GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO (GAID)

DT1. Modelos de gestión y metodologías de evaluación de desempeño: marco teórico

Anexo 3 - Ficha de Indicador Clave de Desempeño

Ficha de Indicador Clave de Desempeño (ICD)					
1. Descripción general					
Nombre del indicador			Código		
Proceso			Subproceso		
Objetivo de procesos asociado al ICD			Factor Crítico de Éxito (FCE)		
Objetivo del indicador					
Enfocado en	Economía	Eficiencia	Eficacia	Calidad	Otro (indicar)
2. Funcionamiento del indicador					
Expresión del indicador (fórmula)			Unidad de medida		
Fuente de información			Frecuencia de medición		
Dueño del indicador			Evidencia de medición		
Metodología de cálculo del indicador					
Línea base y Comportamiento esperado					
3. Interpretación del indicador					
Resultado de la medición (rango de gestión)	Nivel de alerta	Interpretación	Acción requerida		
	Alta				
	Media Alta				
	Media				
	Media Baja				
	Baja				
4. Información adicional sobre el indicador					
Elaborado por, fecha:				Revisado por, fecha:	



GUÍAS DE AUDITORÍA INTERNA DE DESEMPEÑO – GAID

A cerca de las Guías de Auditoría Interna de Desempeño (GAID)

Para fines de promover la realización de auditorías de desempeño, desde las funciones de auditoría interna en el sector público en Chile, el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) desarrolló la siguiente colección de Guías de Auditoría Interna de Desempeño – GAID:

- GAID 1 – Modelos de gestión y evaluación de desempeño: marco teórico
- GAID 2 – Auditorías de desempeño: marco teórico
- GAID 3 – Metodología de auditoría de desempeño: planificación y ejecución
- GAID 4 – Metodología de auditoría de desempeño: comunicación y seguimiento

Propiedad intelectual

El contenido de este documento es de propiedad del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG). Se permite la reproducción parcial de este documento únicamente con fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente la fuente, el título completo y la autoría correspondiente.