**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

# ñANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, APLICADO EN UNA ADMINISTRACIÓN COMUNAL DE LA V REGIÓN. CHILE.ò

**MEMORIA PARA OPTAR**

**AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**Profesor Guía: Sr. JUAN ÁLVAREZ OLIVARES.**

**DIANA ANDREA BERRÍOS CANELO.**

**VALPARAÍSO, 2013.**

**Agradecimientos**

Gracias a mis padres quienes fueron parte fundamental en la consecución de esta etapa en mi vida, en mi proceso de crecimiento y formación, gracias por creer en mí, por su apoyo y comprensión. A mis hermanos quienes son mis compañeros en el viaje de la vida.

Gracias a mi Profesor Guía quien con su preocupación, tiempo y ayuda me proporcionó las directrices para llevar a cabo este proyecto de Tesis.

Gracias a mis amigos y amigas de Universidad y de la vida quienes han sido parte importante en este camino y han estado presentes en los momentos alegres y difíciles de estos años.

A ti y a todas las personas que me han enseñado a luchar hasta el final y no dejarme vencer por ningún obstáculo por lo imposible que parezca.

Muchas Gracias

Diana Andrea.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimientos ..... i

Índice de Contenidos ..... ii

Índice de Anexos ..... v

Resumen y Abstract ..... vi

INTRODUCCIÓN ..... 1

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO ..... 2

1.- Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal ..... 2

1.1 Antecedentes ..... 2

1.2. Qué es el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal ..... 5

1.3. Conceptos Generales para el Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal ..... 6

2.- Municipalidades ..... 12

2.1. Funciones y atribuciones ..... 12

2.2. Organización interna ..... 13

2.3. Ilustre Municipalidad de El Quisco ..... 19

CAPÍTULO 2 METODOLOGÍA Y DESARROLLO PARA EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO ..... 21

3.- Planteamiento del Problema ..... 21

4.- Objetivos..... 22

4.1. Objetivo general..... 22

4.2. Objetivos Específicos ..... 22

5. Para lograr un P.M.G.M. se deben cumplir las siguientes etapas: ..... 24

5.1 Definiciones estratégicas de la Ilustre Municipalidad de El Quisco. ..... 25

5.3.- Comité Técnico Municipal ..... 27

5.4.- Objetivos y Metas..... 27

5.4.- Propuesta del P.M.G.M. anual al Honorable Concejo Municipal..... 32

5.5.- Actividades, Indicadores, Recursos y Responsables de cada Unidad ... 33

5.6.- Clasificación del grado de cumplimiento y la prioridad de cada Objetivo y Meta ..... 37

5.7.- Control del avance del cumplimiento, por el jefe de cada Unidad o del mismo jefe del Departamento de Control ..... 39

5.8.- Evaluación del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas por parte del Honorable Concejo municipal..... 39

5.9.- Pago de la asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal ..... 42

6. Evaluación de los factores a través de la opinión de los Funcionarios Municipales..... 44

6.1. Método de evaluación..... 44

6.2 Diseño de los métodos de recolección de información..... 47

6.3. PreTest ..... 47

CAPÍTULO 3: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 48

7.- Evaluación de los resultados arrojados por la encuesta realizada ..... 48

7.1. Resultados del Factor Eficiencia ..... 48

7.2. Resultados del Factor Participación. ..... 52

7.3. Resultados del Factor Beneficios ..... 56

8.- Conclusiones Finales..... 59

9.- Recomendaciones ..... 64

BIBLIOGRAFÍA ..... 69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo Nº1: Reglamento Programa de Mejoramiento de la Gestión ..... 70

Anexo Nº2: Decreto de Formación del Comité..... 75

Anexo Nº3: Propuesta PMGM 2012 al Concejo Municipal..... 76

Anexo Nº4: Plan de capacitación para empresarios y agentes..... 77

Anexo Nº5: Programa anual del Departamento de Control..... 79

Anexo Nº6: Informe del Depto. de Control al Concejo Municipal ..... 80

Anexo Nº7: Descripción del PMGM 2012 de la Secretaría de Planificación ..... 81

Anexo Nº8: Aprobación del PMGM 2012 ..... 82

Anexo Nº9: Cumplimiento de metas PMGM año 2012 ..... 83

Anexo Nº10: Decreto de Pago. ..... 86

Anexo Nº11: Nomina Planta..... 88

Anexo Nº12: Tabla de Cálculo ..... 89

Anexo Nº13: Pretest..... 90

Anexo Nº14: Resultado factor Eficiencia..... 95

Anexo Nº15: Resultado factor Participación..... 99

Anexo Nº16: Resultados factor Beneficioé é é é é é é é é é é é é é .101

## RESUMEN

El Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal es un instrumento enfocado en la calidad, eficiencia y capacidad de una municipalidad para diseñar y aplicar estrategias, con el objetivo de lograr el desarrollo económico, social y administrativo. La presente investigación estima los factores de Eficiencia, Participación y Beneficios, por medio, de un estudio cualitativo y cuantitativo, a través de una encuesta a los funcionarios de la municipalidad estudiada y a una descripción de la metodología usada. Los resultados arrojaron una capacidad de cumplimiento de actividades, pero una falencia en la elección de los objetivos a cumplir.

## ABSTRACT

The municipal management improvement program is an instrument focused on in quality, efficiency and capacity of the municipality to design and apply strategies with the objective of achieving the economic, social and administrative development. The present investigation appraise the factors of efficiency, participation and benefits with in a qualitative and quantitative study, through a poll made to the functionaries of the studied municipality and by a description of the methodology being used .The results prove a capacity to comply activities, but a failure in the election of the objectives to accomplish.

# INTRODUCCIÓN

Desde el siglo pasado, se fueron encontrando diferentes falencias en la Administración Gubernamental, principalmente en la Gestión Pública, su aparato Administrativo y Remuneraciones, por parte de diferentes sectores, como son la opinión pública, ciudadanos-usuarios, administrativos de diferentes jerarquías, la clase política y figuras de Gobierno. En este contexto, nace el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal. El fundamento de esta iniciativa, fue trasladar al área municipal, el proceso de innovación guiado a introducir en la estructura remunerativa, sistemas de incentivos, tendientes a un mejor desempeño y gestión institucional. Esto es de singular relevancia, si se toma en cuenta que las remuneraciones del sector municipal, están bastante decaídas. Por otro lado, las metas que se fijen los municipios serán objetivas y, por lo tanto, cuantificables. Para hacer un análisis acerca de este Programa, se dará a conocer el proceso total que lo compone, según la ley, como también el desarrollo en la práctica, por medio de la Ilustre Municipalidad de El Quisco y su Secretaría Comunal de Planificación. Por medio de una encuesta a los funcionarios, se analizarán diferentes ámbitos como son; Eficiencia, Participación y Beneficios, si es posible lograr el mejoramiento de la gestión, por medio, del Programa antes mencionado. O bien, si es posible generar recomendaciones para que la administración comunal en estudio logre progresar en gestión.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

## 1.- Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal

### 1.1 Antecedentes

En primer lugar, el proyecto de ley del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, nació de un acuerdo tripartito suscrito por el Gobierno a través de la Subdere (Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo), la Asociación Chilena de Municipalidades y la entidad Asemuch (La Confederación Nacional de Funcionarios Municipales). Dicho acuerdo, que data de enero de 2001, se gestó en la constatación, de que diversas reparticiones fiscales, estaban recibiendo estímulos económicos, por desempeño de gestión y de que los empleados municipales quedaron rezagados. Cabe sumar a lo anterior, el hecho de que las remuneraciones del sector municipal, son las más bajas dentro de la Administración Pública[1]. Durante el año 2001, el Gobierno envió al Congreso Nacional un proyecto de ley, después convertido en Ley Nº 19.803, publicada el 2002, mediante el cual, se dispuso la creación de una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, a otorgarse a los funcionarios municipales regidos por la Ley Nº 18.883, a contar de 1º de Enero de 2002, conformada por 2 componentes: un incentivo por gestión institucional, relacionado al cumplimiento de un programa

[1] (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005) http://www.bcn.cl/histley/historias-de-la-ley-ordenadas-por-numero

anual de gestión de municipio; y un incentivo de desempeño colectivo, relacionado al cumplimiento de metas por áreas de trabajo.

El fundamento de dicha iniciativa, fue trasladar al ámbito municipal ï en un primer paso- el proceso de innovación orientado a introducir en la estructura remunerativa, sistemas de incentivos, tendientes a un mejor desempeño institucional. El proceso estaba directamente vinculado al espíritu de lo previsto en el artículo 121 de la Constitución Política, norma respecto de la cual, para su vigencia práctica, se encuentra pendiente la dictación del cuerpo legal que la regule. En tal circunstancia, la citada Ley N° 19.803 tuvo por finalidad que, mientras se encontrare en preparación la nueva normativa regulatoria, las municipalidades pudiesen desarrollar, en conjunto con sus funcionarios, prácticas que en el futuro sistema debieran transformarse en habituales, reconociendo el ámbito propio de gestión del municipio y estableciendo, la responsabilidad presupuestaria del esquema propuesto y sus límites[2].Para el financiamiento del sistema de incentivos, cada municipio debe considerar anualmente en su presupuesto, un monto equivalente al 5,5 por ciento del promedio del gasto contemplado en el presupuesto municipal, por concepto de remuneraciones del personal de planta y a contrata en los últimos tres años[3].

[2] (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005) http://www.bcn.cl/histley/historias-de-la-ley-ordenadas-por-numero.

[3] (Biblioteca del Congreso Nacional, 2005) ) http://www.bcn.cl/histley/historias-de-la-ley-ordenadas-por-numero.

- **Propósito del Programa**

En el contexto de los procesos de modernización del aparato público central y descentralizado, se han desarrollado distintas innovaciones en el área de remuneraciones, tendientes a introducir en esta estructura, sistemas de incentivos, que permitan el mejor desempeño institucional e individual de los funcionarios. Así, mediante este programa de mejoramiento, se plantea que la esta experiencia sea aplicable también al sector municipal. En concreto, que al interior de los municipios se aplique un sistema de incentivos que recompense equilibradamente, tanto el desarrollo individual, como el institucional. Dicho sistema es consistente con la autonomía municipal.

La gran novedad del Programa radica, en que las municipalidades, dispondrán de un plan de gestión, en cuya elaboración y aprobación, interviene el H. Concejo Municipal y en el que los beneficiarios no son otros que los mismos funcionarios municipales. Esto último es de particular relevancia, si se toma en cuenta que las remuneraciones del sector son bastantes bajas. Por otro lado, las metas que se fijen los municipios serán objetivas y, por lo tanto, cuantificables. Finalmente, el tope de la asignación que consagra la iniciativa legal se encuadra en la norma, según la cual, los municipios no pueden destinar más del 35 por ciento de sus ingresos al pago de remuneraciones[4].

[4] (Bliblioteca del congreso Nacional, 2002)
http://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/3814/1/HL19803.pdf

## 1.2. Qué es el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal

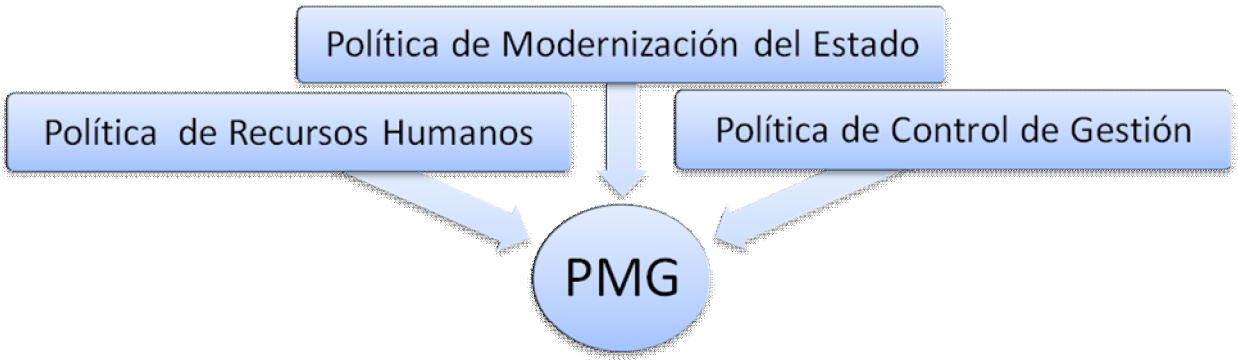



Figura Nº1. Programa de Mejoramiento de Gestión[5]. Fuente: Dirección de Presupuesto

El Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (P.M.G.M.) es un instrumento de gestión, que estima las áreas de calidad y eficiencia, desde una mirada global, y que relaciona la capacidad de una municipalidad, para crear, diseñar y aplicar estrategias concretas, que posibilitan el logro de objetivos de desarrollo y crecimiento económico, social, político, financiero y administrativo.

### 1.2.1. Principios del Programa Mejoramiento de la Gestión Municipal

Pertinente: Las áreas de mejoramiento que conforman el P.M.G.M. deben responder a las prioridades en el ámbito del mejoramiento de la gestión.

Simple y comprensible: Considerando que el ámbito de aplicación de los P.M.G. M. es el conjunto de servicios públicos, las áreas y objetivos de gestión que lo conforman deben ser acotadas.

Exigente y comparable**:** Los objetivos deben garantizar el desarrollo y mejoramiento de las áreas que lo conforman. De igual modo, las áreas y objetivos

[5] Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena. Cuarta Edición. 2005. (Presupuestos, 2005)

deben ser comparables, de modo que la evaluación de cumplimiento y entrega del beneficio sea justa.

Participativo: La definición de los objetivos y su prioridad debe incorporar a los funcionarios, a través de los equipos de trabajo y coordinaciones que correspondan.

Integrativo: Debe incorporar equipos de trabajo, apoyo y coordinación.

Informativo: Debe comunicar al conjunto de la institución, su seguimiento, evaluación y cumplimiento final.

Flexible: El proceso de formulación de los P.M.G.M. debe considerar las excepciones necesarias, atendiendo a diferencias en las funciones de los servicios públicos.

Verificable: El cumplimiento de los objetivos de gestión debe ser verificado a través de medios específicos, disponibles para quienes realicen este proceso.

## 1.3. Conceptos Generales para el Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal

**A) Gestión:** (adm.) Acción y efecto de administrar[6].

Administración: (adm.) Dado que aún no se ha logrado llegar a un consenso en torno a una definición de administración, a continuación citamos la propuesta por importantes estudiosos del tema:

[6] Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (RealAcademia, 2001)

ÅTerry; "Proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

ÅKoontz y O'Donnell; "Es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la acción por personas que operan en grupos organizados".

ÅFayol; "Prever, organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presten sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Teniendo como base las definiciones anteriores, a continuación enunciamos una posible definición de consenso: ñproceso social orientado al logro de un fin determinado, mediante la planificación, organización, dirección, coordinación, y control de los recursos disponiblesò[7].

La administración es un proceso y, dentro de ella, se pueden distinguir varias etapas distintas, cada una de las cuales responde a un fin específico con miras al logro de un objetivo final. A esta serie de actividades se la denomina proceso administrativo, el que incluye cinco etapas:

1) Planificación: actividad que responde a la fijación de objetivos, planes, metas, presupuestos, etc.

[7] Diccionario de la Administración Pública Chilena. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo. Regional y Administrativo. 2da Edición. 2002 (Subdere, 2002)

2) Organización: esta actividad incluye la división del trabajo, asignación de tareas y responsabilidades, etc.

3) Coordinación: actividad destinada a integrar y, armonizar los recursos y actividades hacia el logro de los objetivos propuestos.

4) Dirección: actividad destinada a 'ver que se hagan las cosas'. Implica motivar a los individuos, ejercer liderazgo y tomar decisiones.

5) Control: Conlleva la aplicación de estándares de control, indicadores de gestión e implementación de medidas correctivas.

- La administración está constituida por los siguientes elementos:

1) Fines u objetivos: estado deseado que motiva y da razón de ser a la administración.

2) Personas: encargadas de llevar acabo todas las actividades que involucra la administración. Es inherente al carácter social de la administración.

3) Recursos: utilizados para cumplir con los fines propuestos.

4) Actividad: a través de la cual las personas pretenden alcanzar los fines establecidos, utilizando los recursos disponibles.

Para el conocimiento más acabado e íntegro de lo que le compete a la Gestión Pública, a continuación, la explicación que entrega el Diccionario de la Administración Pública Chilena, además se menciona lo que la distingue de la Administración convencional, pues se tiende a tratar de la misma forma.

**B) <u>Administración Pública:</u>** (adm.púb.) El problema central que impide el establecimiento de una definición consensual es la complejidad del objeto de estudio, ya que la Administración Pública está constituida por múltiples elementos, cada uno de los cuales presenta una dinámica y complejidad propias.

Al problema antes señalado se agrega el hecho de que la Administración Pública es una disciplina relativamente nueva y que, por lo tanto, su estudio científico y sistemático es relativamente reciente. Lo anterior lleva a que el problema de la definición del concepto sea adoptado desde distintos aspectos[8].

Considerando los distintos aspectos pueden proponerse las siguientes definiciones tentativas:

1) Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la define desde dos enfoques:

a.) Actividad "acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y el resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado".

b) Estructura orgánica: "conjunto de organismos encargados de cumplir esta función".

[8] Diccionario de la Administración. Publica Chilena. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo. Regional y Administrativo. 2da Edición. 2002. (Subdere, 2002)

2) Como ciencia: área de investigación intelectual o disciplina de estudio: dentro de esta categoría se puede citar la definición propuesta por Luther Gulick: "es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno, aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La Administración Pública es, pues, una división de la ciencia política y una de las ciencias sociales".

3) Como arte: arte de la administración aplicada a los asuntos del Estado.

4) Concepción orgánica: conjunto de organismos o instituciones creados por el Estado para satisfacer las necesidades públicas. Mecanismo que el gobierno utiliza para la ejecución práctica de sus planes y programas.

5) Actividad: actividad que el Estado realiza para atender y satisfacer las necesidades públicas y dar cumplimiento a los fines públicos, a través del conjunto de organismos o instituciones que componen el poder ejecutivo.

- La administración pública se distingue de la administración convencional por la existencia de los siguientes elementos característicos:

1) Fines públicos: la razón de ser de la administración pública es la satisfacción de fines generales de la sociedad.

2) Personal público: las personas que la integran tienen un carácter jurídico y social distinto, ya que son funcionarios públicos que se rigen por normas especiales.

3) Patrimonio público: los recursos con que se lleva a cabo son propiedad de la Nación.

4) Función pública: denominación especial que adquieren las actividades desarrolladas por la administración pública.

5) Autoridad pública: tipo de autoridad que se ejerce en el ámbito de la administración pública, y que se diferencia de la autoridad convencional por su origen y alcance.

6) Responsabilidad pública: la administración pública es responsable de sus actos ante toda la comunidad.

7) Estatuto normativo: la administración pública es regulada por una serie de normas y regulaciones específicas contenidas en estatutos especiales.

- Por necesidad de la investigación y para precisar mejor el alcance de la metodología de este trabajo, es indispensable, incluir el reglamento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, que utiliza la I. Municipalidad de El Quisco, para el perfeccionamiento de sus procedimientos.

**(Véase Anexo Nº1)**

## 2.- Municipalidades

La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad.

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas[9].

Las municipalidades estarán constituidas por el Alcalde, que será su máxima autoridad, y por el Concejo[10].

### 2.1. Funciones y atribuciones

Corresponderá a las municipalidades, en el ámbito de su territorio, entre otras las siguientes funciones privativas:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- La promoción del desarrollo comunitario;
- El aseo y ornato de la comuna.

[9] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº1. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

[10] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº2. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

Las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, entre otras funciones relacionadas con:

- La educación y la cultura;
- La salud pública y la protección del medio ambiente;
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación;
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

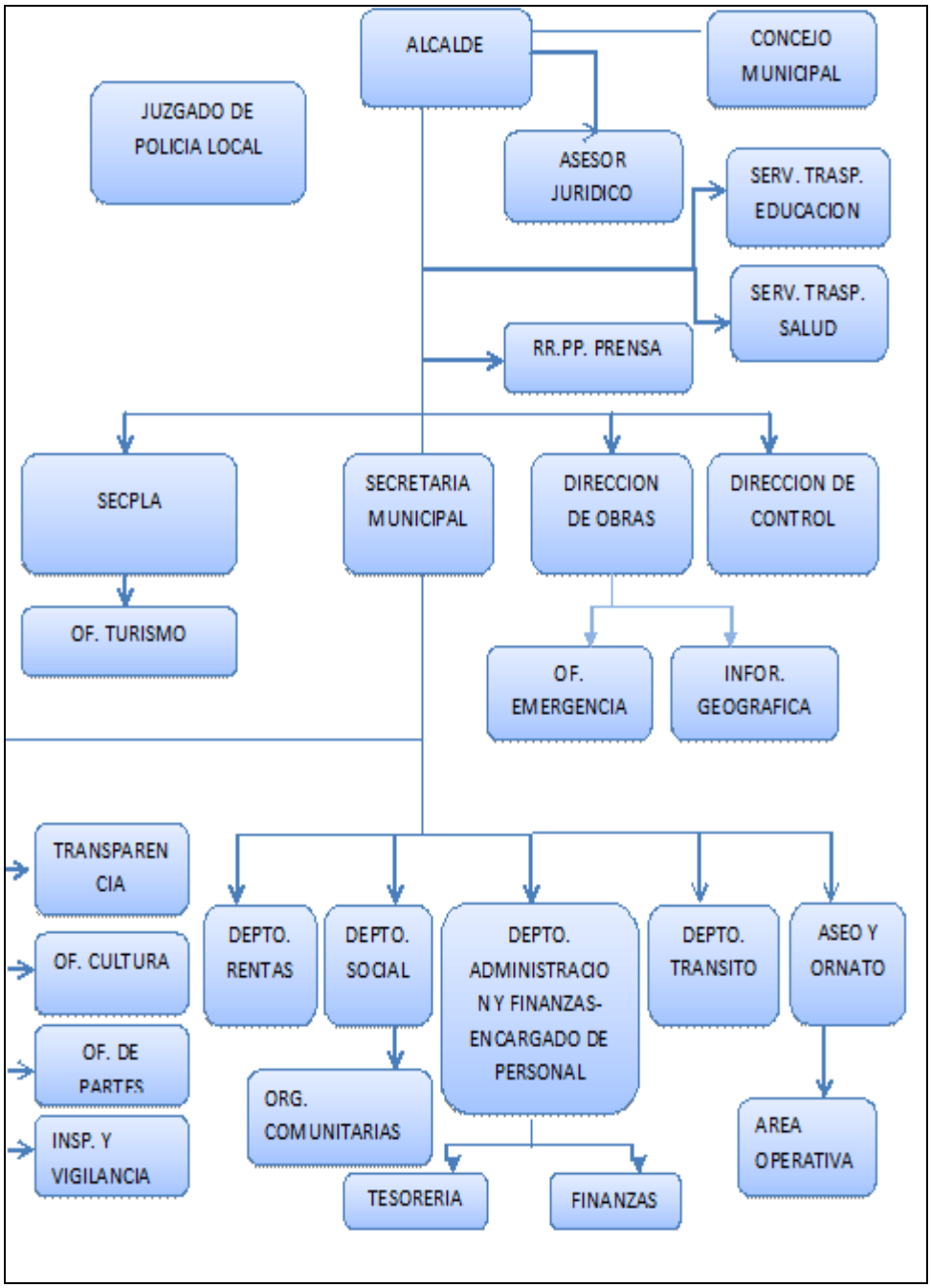
### 2.2. Organización interna

Las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el Alcalde y por el Concejo en los términos que esta ley señala.

Para los efectos anteriores, las municipalidades dispondrán de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y de otros departamentos o unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control.[11]

[11] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº15.

Figura Nº2: Esquema de la Organización Interna[12]




[12] Ver en www.municipalidadelquisco.cl Transparencia Activa/Estructura Activa/Organigrama de la Alcaldía. El Organigrama varía según el tipo de Municipalidad. (Quisco, 1994)

**El Alcalde**

Es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento[13].

El alcalde tiene entre sus funciones las siguientes:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad;
- Proponer al concejo la organización interna de la municipalidad;
- Nombrar y remover a los funcionarios de su dependencia de acuerdo con las normas estatutarias que los rijan;
- Velar por la observancia del principio de la probidad administrativa dentro del municipio y aplicar medidas disciplinarias al personal de su dependencia;
- Administrar los recursos financieros de la municipalidad, de acuerdo con las normas sobre administración financiera del Estado;
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna que correspondan en conformidad a esta ley;
- Coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la Administración del Estado que corresponda;
- Coordinar con los servicios públicos la acción de éstos en el territorio de la comuna.

[13] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº56. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

**Concejo Municipal**

En cada municipalidad habrá un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta ley[14].

Al concejo le corresponderá entre otras funciones:

- Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales y la ejecución del presupuesto municipal;
- Fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan, las que deberán ser respondidas por escrito dentro del plazo máximo de veinte días;
- Recomendar al alcalde 6prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal;
- Citar o pedir información, a través del alcalde, a los organismos o funcionarios municipales cuando lo estime necesario para pronunciarse sobre las materias de su competencia;
- Fiscalizar las unidades y servicios municipales;
- Supervisar el cumplimiento del plan comunal de desarrollo.

[14] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº 71. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

**La Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAC)**

La Secretaría Comunal de Planificación desempeñará funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales[15].Entre otras sus funciones son:

- Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
- Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal;
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente;
- Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;
- Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;
- Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna.

[15] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº21. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

**Departamento de Control Interno**

La Unidad de Control Interno, es un elemento fiscalizador interno de suma importancia dentro de la estructura municipal, ya que, en el ámbito de sus funciones la ley otorga atribuciones y funciones que le permiten efectuar el examen crítico, metódico y sistemático de la organización municipal, verificando el cumplimiento de sus objetivos, políticas y metas tomando en consideración la reglamentación legal[16]. Entre otras sus funciones son:

- Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación;
- Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras.

Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en servicios incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la municipalidad o a través de corporaciones municipales, de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal, y del estado de cumplimiento de los pagos por concepto de asignaciones de perfeccionamiento docente.

[16] Ley Nº 18.695. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Articulo Nº29. (Subdere, Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, 2010)

## 2.3. Ilustre Municipalidad de El Quisco

El Quisco se constituye, como tal, el 30 de agosto de 1956, bajo la presidencia de Don Carlos Ibáñez del Campo, bajo Decreto Ley Nº 12.110.

El Quisco es una comuna balneario del litoral central de Chile, en la provincia de San Antonio. Litoral de las Artes y los Poetas, espacio cultural que se forja por tres grandes poetas chilenos (Pablo Neruda, Vicente Huidobro y Nicanor Parra). Corresponde al Distrito 15 del Servicio Electoral. Limita al norte con Algarrobo, al este con El Totoral, al sur con El Tabo y al oeste con el Océano Pacífico.

Con un territorio de 5.070 Hectáreas, corresponde a la comuna más pequeña dentro de la provincia de San Antonio; sin embargo, su evolución es notable en materia de población la que muestra un alto dinamismo demográfico, que se destaca sobre la media provincial y más aún, sobre la media regional[17].

En efecto, en 37 años (1970-2007) la comuna ha crecido de 2.181 habitantes a 11.710; con una tasa media anual sobre el 4% a partir del año 1992 en adelante.

Las actividades económicas predominantes de la población hoy residente, es mayoritariamente de los siguientes sectores.

- Administración y servicios comunales.
- Comercio.
- Construcción.
- Transporte y Turismo.

[17] Plan de Desarrollo Comunal. El Quisco. Año 2002 a 2006 (Frei, 2002)

Se puede establecer que el Municipio de El Quisco, ha evolucionado de ser una localidad dependiente de la actividad turística con baja población residente, a una comuna que ha diversificado su actividad económica y ha experimentado un giro hacia la prestación de servicios. En consecuencia, la presión y la demanda sobre la municipalidad crece, con la complejidad que ello representa, en orden a demandar mayor cantidad de servicios sociales, de salud, de educación, de equipamiento, aseo y seguridad ciudadana lo que deriva en un aumento del gasto con cargo a los mismos recursos; situación que se agrava en el tiempo si se considera que, desde el punto de vista financiero, depende fuertemente de la consecución de fondos externos para generar inversión y desarrollo[18].

[18] Plan de Desarrollo Comunal. El Quisco. Año 2002 a 2006. (Frei, 2002)

# CAPÍTULO 2 : METODOLOGÍA Y DESARROLLO PARA EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO.

## 3.- Planteamiento del Problema

El Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal es un instrumento que se creó, para que la Administración Pública progrese desde su célula básica, que es el Municipio. Pues se han encontrado diferentes falencias y desaciertos en la Gestión Pública Comunal Chilena, en lo administrativo y en remuneraciones. Con este Programa las Municipalidades pretenden alcanzar un desarrollo en distintos ámbitos, puntualmente en Control de Gestión, Modernización y Recursos Humanos. Asignando a los funcionarios municipales de planta y a contrata beneficios y nuevos desafíos. Es importante tener información de los funcionarios, en cuanto, a su apreciación y conocimiento acerca del P.M.G.M., por lo cual, lo óptimo es una estimación, a través de una encuesta de muestreo por conveniencia o por selección intencionada, midiendo los factores de eficiencia, participación y beneficios, logrando una visión completa, de lo que la ley propone, como metodología, en su Reglamento de P.M.G.M., y también la visión por parte de los funcionarios que son parte fundamental de este Programa. En este contexto, es necesario analizar el Programa y cómo se desarrolla en la práctica Municipal, para efectuar recomendaciones, que logren el mejoramiento continuo.

## 4.- Objetivos

### 4.1. Objetivo general

- Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo, el que permitirá evaluar; la eficiencia, participación y beneficios de la aplicación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal en la Administración Comunal de la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

### 4.2. Objetivos Específicos

- Describir el funcionamiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- Describir la aplicación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal en la Ilustre Municipalidad de El Quisco, por medio de un análisis cualitativo y cuantitativo a la unidad Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA).
- Determinar los factores de Eficiencia, Participación y Beneficios en Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, por medio, de los funcionarios en la Ilustre Municipalidad de El Quisco.
- Verificar la gestión eficaz en el proceso del Programa de Mejoramiento Municipal en la unidad de Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) e Institucionalmente de la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

En este capítulo se ejecutarán los objetivos propuestos en la investigación.

En el capítulo anterior, se describió el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (P.M.G.M) y en el **Anexo Nº1** se encuentra el Reglamento completo de este programa, con esta información a continuación, se realizará una descripción total del P.M.G.M. en el periodo 2012, puntualmente en la Secretaría Municipal de Planificación de la Ilustre Municipalidad de El Quisco, que es el departamento que se usó para acotar o delimitar la investigación. También se describirán los Objetivos Institucionales de Gestión, para después lograr conclusiones y recomendaciones al respecto.

Se inicia, este desarrollo, con una explicación de cada parte del Programa y cuáles son los pasos que los funcionarios municipales realizan anualmente para llevarlo a cabo.

Para esto, se solicita a la Ilustre Municipalidad de El Quisco, información de todo el proceso en cuestión, primeramente a la Secretaría municipal, al Departamento de Control y Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA), luego a las diferentes Unidades o Departamentos Municipales.

**5. Para lograr un P.M.G.M. se deben cumplir las siguientes etapas:**

- Decretar Comité Técnico Municipal.
- Determinar las Objetivos y Metas por unidad o departamento.
- Presentar la propuesta de P.M.G.M. anual al Honorable Concejo Municipal (Objetivos y Metas).
- Definición de las Actividades, Indicadores, Recursos y Responsables de cada Unidad.
- Clasificación del grado de cumplimiento y la prioridad de cada meta.
- Control del avance del cumplimiento, por el jefe de cada Unidad o del mismo jefe del Departamento de Control.
- Evaluación y Aprobación del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas de Desempeño Colectivo por parte del Honorable Concejo Municipal.
- Pago de la asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

Para llegar a ejecutar estos pasos, primero se deben explicitar, ciertas materias importantes de la Ilustre Municipalidad de El Quisco, como son la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, para que el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal este coordinado y armonizado con la Institución Municipal y sus ejes principales de Gestión.

## 5.1 Definiciones estratégicas de la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

### ❖ Visión

ñReforzar el municipio como gestor clave del desarrollo local, para desde allí incrementar el desarrollo productivo comunal, y una mejor infraestructura de vías urbanas, fortaleciendo a las instituciones comunitarias y productivas, con el fin de obtener un mayor desarrollo cultural y un incremento de la seguridad de las personas, mejorando el comportamiento de los visitantes. De este modo será posible apoyarse en los atributos naturales, protegiendo los ecosistemas, para obtener una oferta turística que no solo dependa del verano, consolidando así la vocación turística de la comunaò[19].

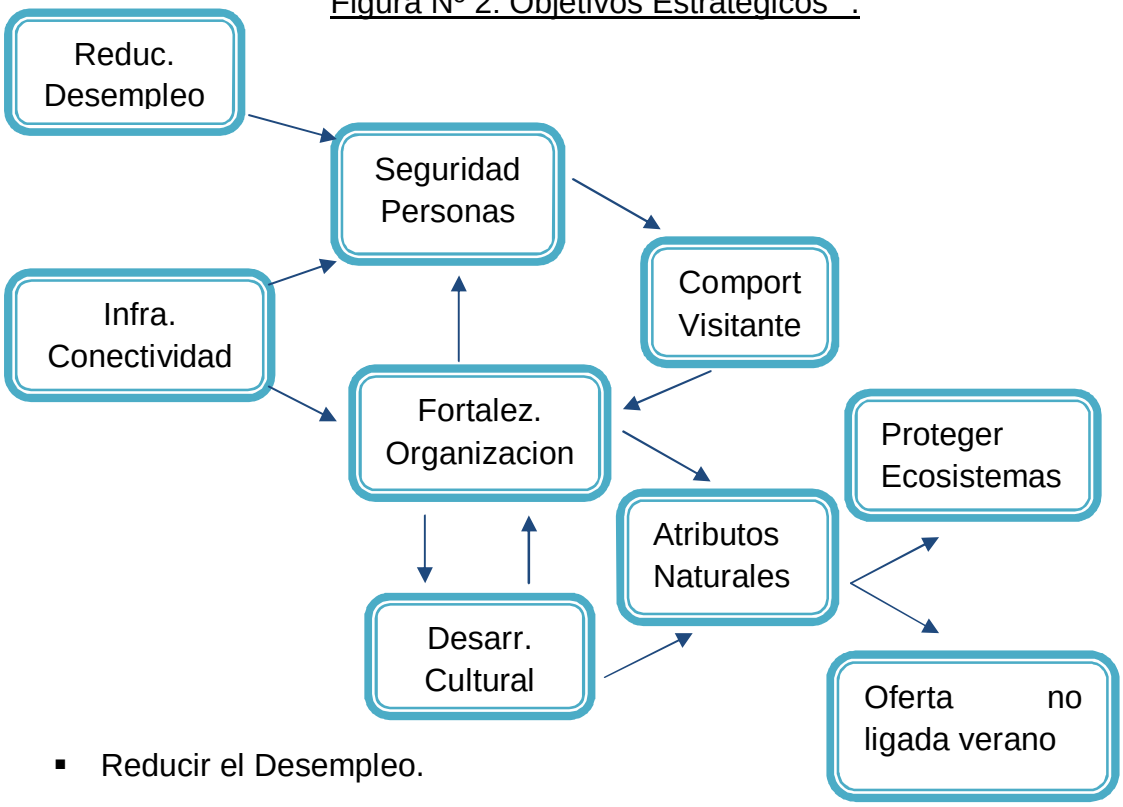
### ❖ Misión

ñLa I. Municipalidad de El Quisco tiene la misión de transformarse en el principal articulador de los intereses y acciones de los diversos actores comunales.

Las condiciones para cumplir esta misión se basa principalmente en la gestión exitosa del territorio en el sentido de sumar esfuerzos de los distintos actores que concurren a su implementación, el desarrollo y crecimiento económico a nivel nacional, la eficiencia y eficacia de los recursos operativos, financieros y humanos del municipioò[20].

[19] Extraído del Plan Comunal de Desarrollo Comuna El Quisco. 2008-2013. (Martinez, 2007)
[20] Extraído de Plan Comunal de Desarrollo Comuna El Quisco 2002-2006. (Frei, 2002)

Figura Nº 2: Objetivos Estratégicos[21].




- Reducir el Desempleo.
- Mejorar la infraestructura y el equipamiento para la conectividad.
- Mejorar la seguridad de las personas.
- Fortalecer las organizaciones comunales para su participación.
- Incrementar el desarrollo cultural.
- Mejorar el comportamiento indeseado de visitantes de la comuna.
- Valorar los atributos comunales naturales.
- Promover la oferta turística no ligada al verano.
- Proteger los ecosistemas.

[21] Extraído del Plan Comunal de Desarrollo Comuna El Quisco. 2008-2013 (Martinez, 2007)

Después de contextualizar cuáles son los focos estratégicos principales de la Ilustre Municipalidad de El Quisco, se continuará con la metodología del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

### 5.3.- Comité Técnico Municipal

La alcaldesa dispone por medio de un decreto municipal la formación del Comité Técnico Municipal, que está constituido por dos funcionarios elegidos por la alcaldesa y dos funcionarios dispuestos por la Asociación de funcionarios de la Municipalidad.

Se elige un Secretario o Encargado de este Comité.

**(Véase Anexo Nº2)**

### 5.4.- Objetivos y Metas

En esta etapa se formulan los Objetivos de Gestión Institucional y las Metas a desarrollar por las unidades de trabajo Municipal. Se tomará como ejemplo, la Secretaría Comunal Municipal (SECPLA), de la Municipalidad en estudio, para delimitar la investigación en este capítulo a una sola Unidad o Departamento y posteriormente se expondrán los objetivos Institucionales.

Esta formulación se hace por medio del personal que compone cada unidad, en el caso de la SECPLA, serán los funcionarios encargados de formular los Objetivos y Metas. Esta Secretaría, está compuesta por un Ingeniero, un Arquitecto, un Constructor civil y una secretaria, los dos últimos no se benefician del Incentivo

por no ser de planta, ni a contrata. Se hacen reuniones, y por medio de una lluvia de ideas buscan llegar a los Objetivos que cumplan la necesidad del mejoramiento de la gestión, por medio de esta Secretaría y, a las Metas más eficientes y adecuadas para cumplir con éstos.

Estos Objetivos y Metas deben condecirse y subordinarse con los lineamientos estratégicos de la Ilustre Municipalidad de El Quisco mencionados anteriormente, pues deben estar en concordancia con:

Plan de Desarrollo Comunal; Plan Regulador y Presupuesto Municipal Anual.

Las metas y objetivos propuestos por cada unidad o departamento, consideran especialmente los principios de eficiencia y eficacia en el accionar municipal, y ser la expresión de los logros que se espera alcancen los servicios al corto y mediano plazo. Tienen como dirección lograr un mejoramiento en la calidad y cobertura de los servicios y recursos municipales, mayor eficiencia en la determinación y manejo de los procedimientos, transparencia y fortalecimiento en la gestión del recurso humano y aumento de la productividad.

- Para los Objetivos:

Cada unidad internamente planifica lo que desea hacer y como lo hará, cuándo se realizará, quien ha de hacerlo, con qué se hará, y cómo se controlará en un tiempo determinado.

- La SECPLA, identifica la necesidad de información por parte de las personas de El Quisco, acerca de proyectos de ayuda que imparte el gobierno, como también, potenciar la calidad del turismo en la comuna.

- Los problemas a solucionar son la carencia de información, acerca de proyectos participativos, y la falta de nuevas competencias, en el rubro turismo, por parte de los ciudadanos de El Quisco.

- La situación actual, es que existe escasa participación e interés, de parte de la comunidad, al desarrollo de proyectos de Gobierno, además de encontrarse mínimas competencias, por parte de empresarios y emprendedores, acerca del desarrollo de servicios turísticos.

Tabla Nº 1: Objetivos P.M.G.M. de la Secretaría de Planificación

| | |
|---|---|
| **SECPLA** | Objetivos: |
| | 1) Informar y difundir a la comunidad el programa de pavimentos participativos (PAVIPAR). |
| | 2) Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la comuna. |

Fuente: P.M.G.M. 2012 Municipalidad de El Quisco.

A continuación, se define el programa de pavimentos participativos (PAVIPAR), pues, es el Programa que la SECPLA, busca promover dentro de la Comuna de El Quisco y está totalmente vinculado con los Objetivos Estratégicos de la Municipalidad, como es el de Mejorar la Infraestructura y la conectividad.

Programa de Pavimentos Participativos (PAVIPAR)

Este programa es un fondo concursable para pavimentar y repavimentar calles y pasajes de sectores preferentemente habitacionales y de escasos recursos al cual pueden postular vecinos de cualquier comuna, los que deberán constituirse como Comité de Pavimentación con personalidad Jurídica, además de contar con un diseño de ingeniería y con todos los requisitos que exige la reglamentación del Programa[22].

En el proceso de postulación tienen injerencia o participan los municipios, los Servicios de Vivienda y Urbanización (SERVIU) y las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) correspondientes.

La Municipalidad revisa la postulación, los antecedentes requeridos y da su aprobación si éstos se cumplen en lo que le corresponde.

- Para las Metas

Son las metas que se comprometen a lograr los funcionarios. Aquí dan las pautas para encaminarse en la dirección indicada en la gestión. Son la expresión cuantitativa y cualitativa de los Objetivos.

Con base en los objetivos previamente definidos, se describe de qué manera lograr los objetivos.

[22] (Minvu, 2012) http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/5392

- ❖ Objetivo Nº1: Informar y difundir a la comunidad el programa de pavimentos participativos.

- Para alcanzar los objetivos se debe buscar diversos medios de comunicación para lograr el conocimiento de la población acerca de los proyectos participativos de pavimentación.

- Para cambiar la situación actual se debe informar a distintos comités, por lo menos, tres comités de la comuna que se encuentren con carencia de calles pavimentadas, y además se debe lograr la difusión, por al menos, dos medios de comunicación, diferentes y vigentes.

- Verificar si la meta es alcanzable, con las habilidades que poseen funcionarios de la unidad (SECPLA), es posible lo anteriormente expresado.

- ❖ Objetivo Nº2: Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la comuna.

- Para alcanzar el objetivo, es necesario, capacitar a las personas que se encuentran en constante contacto con los turistas que vienen a la comuna, es decir empresarios y emprendedores.

- Para cambiar la situación actual, se llega al consenso que se deben capacitar, en distintos ámbitos del turismo, al menos 100 empresarios y 50 emprendedores, ligados a los servicios turísticos.

- Es una meta ambiciosa, pero se estima posible de alcanzar, por lo necesario de este tipo de conocimiento, por parte de las personas que tienen sus ingresos asociados al turismo.

Tabla Nº2: Objetivos y Metas P.M.G.M. de Secretaría de Planificación

| | Objetivos | Metas |
|---|---|---|
| **SECPLA** | Informar y difundir a la comunidad el programa de pavimentos participativos. | Charlas informativas y Promoción a través de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR a la comunidad. |
| | Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la comuna. | Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro. |

Fuente: P.M.G.M. 2012 Municipalidad de El Quisco.

**5.4.- Propuesta del P.M.G.M. anual al Honorable Concejo Municipal (Objetivos y Metas)**

El día 6 de Diciembre de 2011, se hace la presentación del P.M.G.M. año 2012, al Honorable Consejo Municipal, los objetivos y metas que desarrollarán las diferentes unidades, reparticiones y departamentos de la I. Municipalidad de El Quisco

Por acuerdo unánime de los presentes, en el Honorable Consejo Municipal, se aprueba el P.G.M.G. año 2012, sus Objetivos y Metas de cada una de las unidades. **(Véase Anexo Nº3)**

### 5.5.- Actividades, Indicadores, Recursos y Responsables de cada Unidad

Se definen las acciones y proyectos por unidad que deben realizarse, para cumplir con los Objetivos y Metas, es decir, para lograr los resultados esperados.

Cada actividad conllevará a un conjunto de tareas que deben ser realizadas en un orden lógico, para que las metas sean cumplidas.

❖ Meta Nº1: Charlas informativas y Promoción a través de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR (Pavimentos Participativos) a la comunidad.

- Se establece que la mejor manera de lograr la meta, es haciendo charlas a los comités y vecinos de la comuna, y a través de medios de comunicación, como el diario comunal, redes sociales, radio, televisión, entre otros.

- Primero se informará a la comunidad, a diferentes comités de la comuna, como son el de Neptuno, Las Pléyades, Comunidad Civil Rosa María y Villa Francia; y en segundo lugar se hará la difusión por los medios de comunicación comunales.

- Con estas actividades se cumple con las metas estipuladas en un principio. Todas las actividades son totalmente realizables por esta Unidad.

❖ Meta Nº2: Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro.

- Se determina que la mejor forma de lograr esta meta, es por medio de capacitaciones, en distintas áreas del turismo, como son, ñElaboración de Producto Turísticoò, ñAdministración Hoteleraò, ñAtención al Clienteòy ñConciencia

Turísticaò y también la capacitación denominada, ñEmprendedores, Pescadores Artesanalesò

- Primero se determina qué áreas del turismo serán las que se enseñarán, luego se evalúa trabajar con otras instituciones públicas para hacer las capacitaciones, después se hacen las invitaciones al público a educar, en este caso a empresarios y emprendedores. En esta meta la unidad de Turismo genera una metodología: ñPlan de Capacitación para empresarios y agentes turísticos de la Comuna de El Quiscoò

**(Véase Anexo Nº4)**

- Con estas actividades se cumplen las metas propuestas y son completamente realizables las acciones planeadas.

- Definir los Indicadores.

Estos parámetros señalan cuanto se ha logrado de los resultados esperados. Se establecen para medir el logro de las metas operativas, de cada una de las áreas de la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

Se debe tener sumo cuidado en la definición de los indicadores, porque suele suceder, que se confunde con la unidad de medida que lo representa.

Tanto para identificar los indicadores adecuados, como para obtener cifras que los describen, se constata la gran falta de información relevante para la toma de decisiones en la Municipalidad en estudio.

Deberá reconocerse que en muchos casos, no será factible el indicador ideal, por lo que deberá optarse por indicadores cercanos o de caracterización parcial de lo que se desea.

❖ Meta Nº1: Charlas informativas y Promoción a través de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR a la comunidad.

- Para conocer cuánto se ha logrado de la meta, se utiliza el registro de la cantidad de asistencia a las charlas informativas del programa PAVIPAR, como también la difusión por un medio radial con alta sintonía en la comuna y el número de personas que se acerque a consultar por este tipo de proyectos a la SECPLA.
- La unidad de medida es el número de personas en las charlas informativas y la cantidad de programas de difusión radial.

❖ Meta Nº2: Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro.

- Para conocer cuánto se ha logrado de la meta, se utiliza el informe anual de las actividades realizadas, en el Plan de Capacitación para empresarios y agentes turísticos de la Comuna de El Quisco, se hallará toda la información al respecto del cumplimiento de la meta.
- La unidad de medida es el número de asistentes empresarios y el número de asistentes emprendedores que participan de las capacitaciones en el área turística.

Tabla Nº3: Objetivos, Metas e Indicadores Secretaría de Planificación.

| Objetivo | Metas | Indicador de Evaluación |
|---|---|---|
| Informar y difundir a la comunidad el programa de pavimentos participativos. | Charlas informativas y Promoción a través de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR a la comunidad | Registro de asistencia de 2 Charlas Informativas y 1 programa de difusión radial a Nov 2012. |
| Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la comuna. | Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro | Informe anual de las actividades ejecutadas. Noviembre 2012. |

Fuente: P.M.G.M. 2012 Municipalidad de El Quisco.

- Se identifican los recursos.

Se pasan a identificar los elementos materiales y humanos requeridos para la ejecución de las actividades.

Se recomienda expresarlos en cantidades de Mano de Obra, Materiales y otros recursos que faciliten el proceso de presupuesto.

En el caso de la SECPLA los elementos o recursos a utilizar para realizar las acciones respectivas para cada meta son las mínimas, para la primera meta qué es de ñinformarò, solo se produce un costo de oportunidad de los Profesionales SECPLA, Daniel Donoso (Constructor Civil) y Gabriel Reyes (Arquitecto) y la ñdifusiónò se realizará por medios de comunicación gratuitos. Las acciones para la segunda meta ñCapacitacionesò buscan el financiamiento, por medio de otras instituciones públicas, como son: SERNATUR, CORFO Y SERCOTEC, solo se usarán las dependencias del municipio (Auditorio).

- Se determina al responsable.

Se indica quien responderá por el cumplimiento de las actividades a realizar, en este caso será el Sr. Roberto Baccelliere, Jefe del Departamento SECPLA, de profesión Ingeniero Agrónomo.

### 5.6.- Clasificación del grado de cumplimiento y la prioridad de cada Objetivo y Meta

Se establece el grado de cumplimiento de cada objetivo de gestión y meta por unidades de trabajo, sirve para que se determine comparando la cifra efectiva alcanzada con la cifra comprometida en el correspondiente objetivo o meta.

El valor máximo de grado de cumplimiento es de 100%.

Se puede establecer porcentajes mínimos de cumplimiento para cada uno de los objetivos de gestión o metas por unidades de trabajo comprometidos. En ese caso si no se logra dicho mínimo, el grado de cumplimiento de ese objetivo o meta en particular será igual a cero.

En el caso de la Secretaría Comunal de Planificación la tabla de grado de cumplimiento de la gestión institucional y el grado de cumplimiento de las metas por unidad de trabajo serán como se muestra a continuación.

Tabla Nº4: Indicador y Calificación Institucional y Colectivo por unidad.

| Metas | Indicador | Tabla de calificación institucional | Tabla de calificación por colectivo unidad |
|---|---|---|---|
| Meta 1 | Registro de asistencia de 2 Charlas Informativas y 1 programa de difusión radial a Nov 2012. | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%.<br>Incumplimiento 0%. | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%.<br>Incumplimiento 0%. |
| Meta 2 | Informe anual de las actividades ejecutadas Noviembre de 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%. Incumplimiento 0%. | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%. Incumplimiento 0%. |

Fuente: P.M.G.M. 2012 Municipalidad de El Quisco.

- Se le asigna un nivel de Prioridad.

Según la Prioridad de cada uno de los objetivos se le asigna si es Alta, Mediana o Baja, por el Comité Técnico Municipal, siendo de esta manera su ponderación en el P.M.G.M. del año 2012. Como indica el reglamento del P.M.G.M.; se presenta, entre las dos metas al menos una en Alta Prioridad. En el caso de la SECPLA las metas tienen la siguiente prioridad con su respectiva ponderación.

Tabla Nº5: Ponderación por Meta.

| Metas | Prioridad | Ponderación |
|---|---|---|
| Meta 1 | Alta | 7,00% |
| Meta 2 | Alta | 7,00% |

Con un plazo para su cumplimiento desde marzo a diciembre del año respectivo (2012). La asignación de la ponderación y de la prioridad es determinada por el Comité Técnico Municipal.

**5.7.- Control del avance del cumplimiento, por el jefe de cada Unidad o del mismo jefe del Departamento de Control**

El seguimiento de las distintas metas, las fiscaliza el departamento de Control en los distintos tiempos propuestos por el comité técnico, puede ser bimensual, trimestral, semestral o anual; además de los jefes de las unidades que hacen una supervisión constante de lo propuesto. Para el caso de la I. Municipalidad de El Quisco, el Departamento de Control presenta un programa con las actividades a realizar todo el año, se verifica y controla el cumplimiento, trimestralmente al P.M.G.M.

**(Véase Anexo Nº5)**

En el caso del jefe de unidad, la revisión de los avances en las metas propuestas se hace semestralmente.

**5.8.- Evaluación del Grado de Cumplimiento de los Objetivos Institucionales y Metas de Desempeño Colectivo por parte del Honorable Concejo municipal**

El informe del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, donde se encuentra la recopilación del proceso de ejecución de todas las unidades o departamentos, es elaborado y entregado por el jefe del Departamento de Control

a la Alcaldesa y a cada Concejal, el 29 de Enero de 2013, para que cada uno proceda a estudiarlo antes de su evaluación y posterior aprobación en la sesión de Concejo Municipal. En el caso de la SECPLA entrega al departamento de Control un Informe detallado de la ejecución del P.M.G.M. Control recolecta la información que será presentada al Concejo.

En este informe se presentan las Metas P.M.G.M. año 2012, con el cumplimiento identificado por cada área o departamento.

**(Véase Anexo Nº6)**

En el caso de la SECPLA, se hace una pequeña referencia de cómo se cumple con las metas propuestas.

16. Departamento de la SECPLA:

En informe P.M.G.M. Depto. SECPLA 2012:

> A través del memorando 639/2012 de fecha 06.12.2012, la unidad de SECPLA, presenta informe por el cumplimiento a las metas establecidas en el P.M.G.M. año 2012, informando la realización de charlas informativas del Programa de Pavimentos Participativos, con los Comités de NEPTUNO, Calle de Las Pléyades, Calle Sociedad Civil Rosa María, y el Comité Villa Francia. Por el concepto de difusión, se realizaron publicaciones en el diario comunal El Quisco al Día, Facebook, difusión televisiva, difusión radial, entre otros medios de comunicación.

En el cumplimiento de la tarea Nº 2, la SECPLA informó la realización de capacitaciones bajo la temática de Mejorar las Competencias de los Servicios Turísticos, orientada a lo menos 100 empresarios del rubro, haciendo presente la realización de las capacitaciones en el área; ñElaboración Producto Turísticoò, ñAdministración Hoteleraò, ñAtención al Clienteò, y ñConciencia Turísticaò, adjuntando la planilla de 100 asistentes. En la tarea Nº 2, se establece otro indicador de evaluación, el que consiste en la capacitación de 50 emprendedores, realizando la capacitación denominada ñEmprendedores, Pescadores Artesanalesò, con una asistencia total de 75 participantes.

La Secretaría Comunal de Planificación cumple con las metas, informando y difundiendo por diversos medios de comunicación los proyectos de pavimentos participativos (PAVIPAR), como también desarrollando la capacitación de 175 personas, de diferentes sectores de la comuna, involucrados en el rubro del turismo, más de las personas presupuestadas.

SECPLA en el 2012 cumple el 100% de las tareas.

**(Véase Anexo Nº7)**

El Honorable Concejo Municipal, con fecha 06 de febrero de 2012, aprueba el P.M.G.M. 2012, determina en definitiva el cumplimiento global de un 100% de las tareas fijadas por parte de todas las unidades y departamentos de la I. Municipalidad de El Quisco. **(Véase Anexo Nº 8)**

**5.9.- Pago de la asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal**

Por el cumplimiento del P.M.G.M. les corresponde un 6% a los funcionarios, por conceptos de incentivo por gestión institucional de año 2012.

Igualmente, se establece que se logró el 100% de las metas de desempeño colectivo por área de trabajo, en este caso el incentivo que les corresponde a los funcionarios es del 4%.

Por medio de Decreto Municipal se autoriza el pago del incentivo.

> DECRETO:
>
> AUTORIZASE la cancelación de una Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, a contar del 01 de Enero de 2013, correspondientes a incentivos establecidos en la Ley Nº 19.803 a todo Personal de Planta y a Contrata de la I. Municipalidad de El Quisco, aprobado por el H. Concejo Municipal de El Quisco.

**(Véase Anexo Nº 9 y N°10)**

- A continuación el P.M.G.M. Institucional de la anualidad 2012, para la Ilustre Municipalidad de El Quisco. Objetivos, Metas, Indicador de Evaluación, Tabla de Calificación institucional, Tabla de Calificación por Colectivo Unidad, Plazo, Prioridad, Ponderación, Factor de Cálculo.

**Tabla N°6 Objetivos de Gestión Institucional**

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivos de Gestión Institucionales** | Confección Reglamento de uniformes del personal municipal. | Recuperar espacio en el corralón municipal y bodega municipal para archivos de documentos de las unidades municipales. |
| **Meta** | Propuesta de Reglamento de Uniformes del Personal Municipal a la Srta. Alcaldesa y el H. Concejo Municipal. | Mantener documentación vigente, según las necesidades de las unidades municipales. |
| **Indicador de Evaluación** | Propuesta de Reglamento a Abril de 2012 | Informe Trimestrales de cada unidad, según fechas asignadas por el comité técnico PMGM |
| **Tabla de Calificación institucional.** | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | 3 ➔100 %<br>2 ➔75%<br>Menos de 2 ➔ 0% |
| **Tabla de Calificación por Colectivo Unidad** | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | 3 ➔100 %<br>2 ➔75%<br>Menos de 2 ➔ 0% |
| **Plazo** | Enero a Abril | Marzo a Noviembre |
| **Prioridad** | Alta | Baja |
| **Ponderación %** | 7,00% | 3.33% |
| **Factor de Calculo** | 70 | 10 |

Que, Mediante el memorando Nº93A/2012, de la unidad Jurídica, hace presente Proyecto de la Entrega y Uso de Uniformes Municipales, y en relación a la tarea

Nº2, se indica que no se presentó informe por el grado de cumplimiento, dando la ponderación de 0% de cumplimiento.

## 6. Evaluación de los factores a través de la opinión de los Funcionarios Municipales

### 6.1. Método de evaluación

A través de una investigación cualitativa y cuantitativa, donde se evaluará distintos factores que darán como resultado la apreciación que tienen los funcionarios municipales del Programa de Mejoramiento de la Gestión.

#### 6.1.1. Tipo de evaluación:

Se realizará una evaluación a través de una encuesta, donde se buscará obtener la influencia de los factores de eficiencia, participación y beneficios del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal en los funcionarios públicos.

#### 6.1.2. Determinación del Universo a Investigar:

El universo corresponde a funcionarios que están activos y son de planta, en las distintas unidades y departamentos de la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

#### 6.1.3. Procedimiento:

Para determinar el número de la muestra, se considera el total de los trabajadores de planta de la Ilustre Municipalidad de El Quisco, se marginará a los trabajadores a contrata, pues existe rotación de éstos y no se pueden identificar seriamente.

### 6.1.4. Datos:

La I. Municipalidad de El Quisco tiene una planta autorizada de 55 funcionarios.

### 6.1.5. Fuente:

Decreto Alcaldicio Nº 380 de fecha 30/09/94 de la Ilustre Municipalidad de El Quisco, Informa de los funcionarios de planta.

Información reunida de la página Web de la I. Municipalidad de El Quisco y por medio de la Secretaría Municipal.

**(Véase Anexo Nº 11)**

### 6.1.6. Determinación de unidades de muestreo:

Se empleará un muestreo Aleatorio, donde la muestra será al azar, dentro del universo mencionado, para después llegar a conclusiones por medio de ésta.

### 6.1.7. Determinación del tamaño de la muestra:

Para conocer el tamaño óptimo de la muestra, con la cual se trabajará en la investigación, se determina el nivel de confianza y de error, para poder obtener el tamaño óptimo de la muestra.

Se utilizará un nivel de confianza del 95%, de acuerdo a esto z = 1.96, según la tabla al cálculo del tamaño de una muestra por niveles de confianza.

**(Véase Anexo Nº12)**

Se define un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, el margen de error máximo aceptable será de un 8%. Es necesario hacer notar el nivel de confianza y el margen de error; el error no es la diferencia del nivel de confianza.

El universo (Funcionarios Municipales de planta de la Ilustre Municipalidad de El Quisco) es de 55 Funcionarios.

Por lo tanto el tamaño óptimo para la muestra está dado por:

$$n = \frac{P * Q}{\frac{e^2}{Z - \alpha^2} + \frac{P * Q}{N}}$$

Fórmula utilizada cuando se conoce cuántos elementos tiene la población (finito).

| | | | |
|---|---|---|---|
| **N =** | Universo | **P=** | Probabilidad de ocurrencia. |
| **e =** | Error de estimación. | **Q=** | Probabilidad de no ocurrencia. |
| **n =** | Tamaño de la muestra. | **Z ï Ů =** | Probabilidad según distribución normal. |

- Para ésta evaluación se estima que:

***n =*** *x*

***e =*** 8% = 0.08

**Z =** 1.96 (Tabla de distribución normal para el 95%)

**N =** 55 funcionarios municipales (Universo)

***P =*** 0.50 (probabilidad de ocurrencia).

***Q* =** 0.50 (probabilidad de no ocurrencia).

En consecuencia el tamaño Óptimo de la muestra será:

$$n = \frac{0{,}5 * 0{,}5}{\frac{0{,}08 * 0{,}08}{1{,}96 * 1{,}96} + \frac{0{,}5 * 0{,}5}{55}}$$

De esta manera, se puede determinar que el número de encuestas que se realizarán serán 41 cuestionarios en la Ilustre Municipalidad de El Quisco.

## 6.2 Diseño de los métodos de recolección de información

Se reunirá y recolectará la información indispensable, óptima, y total, a través de una encuesta personal a los funcionarios municipales para ésta investigación.

Las preguntas serán: puntuales, personales, de fácil comprensión, es decir, de respuesta rápida.

## 6.3. PreTest

El cuestionario que deberán contestar los funcionarios de la I. Municipalidad de El Quisco, constará con 3 partes y determinará la opinión acerca de 3 factores los cuales son Eficiencia, Participación y Beneficios.

**(Véase Anexo Nº13)**

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.- Evaluación de los resultados arrojados por la encuesta realizada, evaluando los factores de Eficiencia, Participación y Beneficios del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal

### 7.1. Resultados del factor Eficiencia

A través de la encuesta en la parte eficiencia, se busca saber si los funcionarios municipales poseen el conocimiento y las herramientas para cumplir con los objetivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal utilizando la menor cantidad de recursos.

A continuación se darán a conocer cada resultado de las preguntas para una conclusión final del tema.

**(Gráficos mas porcentajes de respuestas Véase Anexo Nº13)**

1.- Usted ha recibido capacitación en el tema GESTIÓN.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 65% se señala que no ha recibido capacitación, en cambio el 34 % está de acuerdo que ha recibido en algún modo capacitaciones en temas de gestión.

2.- Usted sabe lo que es ñMejoramiento de la Gestiónò

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 83% está de acuerdo o muy de acuerdo, es decir sabe que es mejoramiento de la gestión, en cambio el 17 % no posee ese conocimiento.

3.- Usted cree que el P.M.G.M. cumple con su ñFINò que es el avance y progresar en la Gestión Municipal.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 78% señala que está de acuerdo o muy de acuerdo que el P.M.G.M. cumple de mayor o menor manera con su fin, en cambio el 22% no está de acuerdo con esta afirmación.

4.- Usted cree que las Metas y Objetivos, están vinculadas a la Misión y Visión de la I. Municipalidad de El Quisco.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 71% responde una de las opciones positivas, es decir estima que las Metas y Objetivos se armonizan con las misión y visión, en cambio el 29% no está de acuerdo que se cumpla esta característica.

5.- Cree Usted que se puede mejorar el proceso de P.M.G.M.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 90% se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con la posibilidad de mejorar el proceso del programa, en cambio el 10% no está de acuerdo.

Si está Muy de acuerdo o De acuerdo, De qué manera: Las acciones más mencionadas fueron: - Mediante mayor participación de los funcionarios, - Teniendo en claro la Misión y Visión, - Involucrando a las Autoridades.

6.- Para Usted, se está logrando el cumplimiento del P.M.G.M. según su metodología, al menor costo para el Municipio.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 80% opina que el costo es el menor para la municipalidad para alcanzar cumplir las metas propuestas según el método usado hasta el momento, en cambio el 20% estima que no es la forma más económica de cumplir las metas.

7.- Cree Usted que se pueden lograr mayor cantidad de metas y objetivos, y más exigentes o más ambiciosas, en el plazo del año que dura el P.M.G.M que las actualmente planteadas.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 68% opina que es posible alcanzar más cantidad de metas en el año que dura el P.M.G.M. en cambio el 32% no está de acuerdo y señala que es suficiente.

8.- Cree usted que se puede ahorrar en tiempo y recursos, por medio de otra metodología de Mejoramiento de la gestión.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 64% señala en mayor o menor grado que es posible ahorra tiempo y recursos a través de otros medios, en cambio el 36% opina que esta metodología es la correcta.

Si está Muy de acuerdo o De acuerdo, De qué manera: Las acciones más mencionadas fueron: - Mejorando la escala de sueldos y remuneraciones.

9.- Cree Usted que el P.M.G.M es exigente y comparable en el tiempo.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 59% encuentra en mayor o menor grado que el Programa cumple con la característica de exigencia y es comparable, por el contrario el 41% estima que estas propiedades no se logran.

10.- Para Usted el mejoramiento que se propone por medios de metas y objetivos es perdurable en el tiempo.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 51% opina que las metas y objetivos no es permanente y constante en el tiempo, en cambio el 49% opina lo contrario, la diferencia de los resultados no es determinante o concluyente en esta pregunta.

11.- Usted cree que los indicadores miden correctamente el cumplimiento del P.M.G.M.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 61% señala que está de acuerdo o muy de acuerdo, es decir los indicadores que se encuentran verificando el cumplimiento de las metas y objetivos son los correctos, por el contrario el 39% semana que estos indicadores no son los precisos o adecuados para el programa.

A manera de concluir, se puede observar que cada pregunta conlleva a la otra obteniendo una visión aproximada de lo que es la eficiencia para los funcionarios

municipales que son parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, se logra saber si disponen de los conocimientos y herramientas.

Por lo tanto porcentualmente y gracias a estas preguntas, se logró concluir que los empleados públicos de la I. Municipalidad de El Quisco no han tenido las capacitaciones adecuadas, pero aún así saben lo que conlleva el mejoramiento de la gestión. Positivamente se determina que el P.M.G.M. cumple con su Fin, además de lograr su cumplimiento con los menores recursos posibles y poseer los indicadores correctos, pero que es posible en el plazo de un año proyectar una mayor cantidad de objetivos y metas. Este programa puede mejorar en metodología y proceso, por medio de mayor participación de los funcionarios y autoridades.

Se puede concluir que se logra satisfacer el fin del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, es decir, el cumplimiento de los objetivos y metas, con los menores recursos para la I. Municipalidad de El Quisco, pero que los funcionarios no poseen las capacitaciones correspondientes para que sean exigentes estos objetivos y metas en el tema de Gestión Pública.

### 7.2. Resultados Factor Participación.

A través de este factor y la opinión de los usuarios se busca saber el nivel de participación en la formulación, planificación y ejecución del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**(Gráficos más porcentajes de respuestas Véase Anexo Nº14)**

1.- Durante el proceso de formulación del P.M.G.M. anual, se respetó el punto de vista de todos los funcionarios(as) de la unidad.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo el 20% se señala que el punto de acuerdo de todos los intervinientes fue muy respetado dentro de la formulación del programa, el 44% indica que la opinión fue buena dentro del equipo de trabajo, en cambio el 29% menciona que criterio de los integrantes de la unidad no fue considerado y el 7% indica que el punto de vista de los funcionarios no se respetó de ninguna manera.

2.- Todos los empleados(as) de la unidad participaron activamente en la ejecución del P.M.G.M.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 51% se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo, opinan que todos los funcionarios del departamento o unidad fueron proactivos en la ejecución del programa, en cambio el 37% no está de acuerdo y el 12% muy en desacuerdo, la diferencia porcentual no es categórica, pero la tendencia es positiva.

3.- En el proceso de formulación y ejecución se logró mayor conocimiento y contacto entre los integrantes de la unidad.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 58% se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo que en el proceso del

programa se obtuvo mayor conocimiento y contacto entre los funcionarios municipales, en cambio el 27% no está de acuerdo y el 15% está muy en desacuerdo, es decir que no se obtienen estas características.

4.- Usted cree que en el P.M.G.M. se da espacio para que cada integrante de la unidad haga su parte.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 64% se encuentra de acuerdo o muy de acuerdo que se otorga el espacio necesario para que cada funcionario del departamento colabore en lo que le corresponde, en cambio el 34% no está de acuerdo y el 2% está muy en desacuerdo.

5.- El grado de acuerdo, en todo el proceso del P.M.G.M, entre los integrantes de la unidad fue

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, el 56% encuentra que el grado de acuerdo entre los empleados municipales es regular en el desarrollo total del P.M.G.M., el 42% que es bueno o muy bueno, por el contrario solo el 2% señala que es malo el nivel de concertación.

6.- Cree que usted tuvo influencia en la ejecución y cumplimiento del P.M.G.M. anual.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, un 64% señala que tuvo influencia en la realización del programa, por el contrario el 36% indica que no mucho o poca fue su intervención en la realización del P.M.G.M.

A modo de concluir, y según la opinión de los funcionarios municipales, se obtiene la percepción acerca de la Participación en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

A través de las preguntas realizadas se concluye que existe una gran participación en la formulación de los objetivos, metas y actividades a realizar, y en la ejecución del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, y que se logró mayor cantidad de conocimiento y contacto entre los integrantes de la unidad o departamento. Los funcionarios tienen la percepción de tener influencia en todo el proceso y cumplimiento del Programa en estudio. Por el contrario el grado de acuerdo en el proceso del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal entre los integrantes de la unidad no fue el mejor.

Por lo cual se puede concluir, que existe gran participación de los funcionarios de la I. Municipalidad de El Quisco, en la formulación y ejecución del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, sin embargo existe un alto grado de desacuerdo en el proceso entre los integrantes de la unidad.

### 7.3. Resultados Factor Beneficios

A través de la opinión de los funcionarios acerca del factor beneficios, se busca saber si el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal provee utilidad tanto a los funcionarios, a las personas de la Comuna y a la gestión de la I. Municipalidad de El Quisco.

**(Gráficos más porcentajes de respuestas Véase Anexo Nº15)**

1.- Usted cree que existe un cambio positivo entre los funcionarios(as) de la I. Municipalidad de El Quisco con la inserción de este Programa de Mejoramiento de la Gestión.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 51% se encuentra de mayor o menor manera en desacuerdo, es decir que el programa no genera una transformación provechosa dentro de los funcionarios, en cambio el 49% estima que si genera un cambio positivo en ellos.

2.- Cree Usted que un incentivo es útil para generar mejor gestión.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo un rotundo acuerdo pues el 98% indica que un incentivo es realmente útil para mejorar la gestión municipal, el 2% no está de acuerdo con esta afirmación.

3.- Usted cree que los resultados en el tema de Gestión se debe en parte gracias al P.M.G.M.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo

que el 54% estima que los cambios en gestión no se deben a programa en estudio si no a otro medios y el 46% está de acuerdo que el programa genera gestión.

4.- Usted cree que la ejecución del P.M.G.M. permite entregar un mejor servicio de parte de los funcionarios(as) Municipales a las personas de la Comuna.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que el 51% estima que el P.M.G.M. no ofrece una actuación superior de los funcionarios, el 49% indica que en mayor o menor nivel entrega un mejor servicio.

5.- Usted cree que el incentivo que conlleva el cumplimiento de las metas P.M.G.M. es el correcto.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde a 41 personas, se obtuvo que un 66% indica su inconformidad con el incentivo señalando un 15% que es muy bajo y un 51% que es bajo, en cambio un 34% señala que es lo que corresponde por el trabajo realizado, ningún funcionario señala que el incentivo es demasiado.

6.- Como evalúa la evolución de la Gestión Municipal a lo largo del tiempo.

Respuesta: De un 100% de la muestra que corresponde al 41 personas, se obtiene que un 49% señala que ha mejorado aunque lentamente la gestión del gobierno municipal, un 41% señala que se ha mantenido constante la gestión, un 10% indica que cada vez mayores y mejores resultados en gestión.

Según la percepción de los empleados municipales, acerca de los Beneficios que presenta este programa, tanto a ellos mismos como a la municipalidad y a la ciudadanía de El Quisco, se puede determinar que no existe un cambio positivo en los funcionarios y que los buenos resultados en gestión no se deben a la implementación del programa, si no a otros medios, como por ejemplo el departamento de fortalecimiento de la gestión municipal que promueve la SUBDERE, entre otros. También señalan que ha mejorado la gestión municipal, pero lentamente, aun así una cantidad no menor señala que la gestión se ha mantenido constante, al no tener una elección eficiente de objetivos, no se pueden observar cambios positivos en gestión. Por medio de las encuestas a los empleados municipales se puede señalar rotundamente que los beneficios de incentivos son útiles para generar mejor gestión. También se logra determinar que el Programa no permite entregar un mayor y mejor servicio a la comunidad, pues el programa no logra satisfacer las necesidades reales de los habitantes de la Comuna. La conclusión del factor Beneficios es que los funcionarios de la I. Municipalidad de El Quisco necesitan mayor incentivo, ya sea monetario o motivacional, para lograr mejores resultados en gestión y para el cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, de este modo no se logra llegar al éxito de la municipalidad y no produce un beneficio para ésta. Además que las áreas de gestión a abarcar hasta el momento no son capaces de vincularse de una manera visible y real con los ciudadanos de la comuna de El Quisco y beneficiarlos.

## 8.- Conclusiones Finales

A lo largo del estudio los antecedentes recopilados arrojaron resultados que afectan a todos los intervinientes en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal; logrando datos convincentes para lo planteado en el objetivo general.

Primeramente se logró determinar el funcionamiento del Programa antes mencionado, con la información otorgada por la Ilustre Municipalidad de El Quisco, es así que se describe paso a paso su formulación y procedimiento que estipula la Ley 19.803 y 20.008. Esta información se pudo obtener por medio de la colaboración de la I. Municipalidad El Quisco y la Biblioteca del Congreso Nacional que corroboró toda la información descrita.

Actualmente, las municipalidades por presión ciudadana o por la convicción de ocuparse de temas más cercanos a los ciudadanos, están ampliando el alcance de sus actividades. Pasaron de ser prestadores de algunos servicios a un papel mucho más activo en la generación de políticas públicas. Podría definirse el rol actual de las administraciones comunales en relación a la capacidad para construir un proyecto de comunidad, en donde las personas y la sociedad encuentren las respuestas a sus necesidades. Este nuevo rol amplía significativamente su ámbito de acción, el que, les demanda fortalecer sus capacidades de gobierno.

Según la investigación se puede determinar que la I. Municipalidad de El Quisco, cumple con las etapas formales que debe contener el Programa de Mejoramiento de Gestión Municipal, obedece al Reglamento y se desarrolla dentro de los pasos que debe comprender para su cumplimiento. Pero al efectuar un estudio del

contenido o fondo del programa, se evidencian ciertas falencias en el objetivo principal, que a continuación se señalarán.

Para alcanzar la gestión eficaz existen ciertos prerrequisitos de eficacia, factores que deben ser previamente satisfechos. Según el estudio realizado se concluirá si fueron cumplidos.

En el primer factor para la gestión eficaz, qué es la capacidad de elegir los objetivos correctos en las diferentes áreas como son Recursos Humanos, Calidad de Atención a Usuarios, Panificación/ Control/ Gestión, Administración Financiera, Enfoque de Género, Gestión de Calidad, se encuentra en problemas, pues los Objetivos Institucionales de Gestión que son Confección del reglamento de Uniformes del personal y recuperar el espacio en el corralón y bodega municipal, no son influyentes en la consecución del éxito de la mejora en la gestión y tampoco se armonizan con los objetivos estratégicos que propone el Plan de Desarrollo Comunal. Los objetivos propuestos no poseen la capacidad de generar importantes resultados operativos, y no colaboran con lograr el éxito fijado por la organización. También se puede determinar, que en el caso de la Secretaría de Planificación Municipal (SECPLA), que es el departamento puntualmente en estudio, la elección de los objetivos está correcto, pues sus resultados son importantes operativamente para alcanzar la visión de la I. Municipalidad de El Quisco. Los objetivos de Informar acerca de los Programas de Pavimentos Participativos y Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la Comuna

cumplen con los objetivos estratégicos en el ámbito de Infraestructura y conectividad como también en Promover la oferta turística.

El segundo factor que determina si la gestión es eficaz, es la planificación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Los funcionarios de la SECPLA presentan la capacidad de planificar las actividades adecuadas y de la forma correcta dentro de la realidad del presupuesto de la Comuna. Pues lograron con pequeñas acciones cumplir con los objetivos, y además buscaron ayuda de otras entidades de Gobierno para lograr las metas con mínimos recursos.

Siguiendo con el Proceso de Gestión eficaz, el tercer factor consiste en la gestión de mejora planificada, en este concepto los empleados públicos han logrado convertir los objetivos en resultados. Pues se puede observar en la SECPLA, que incluso han generado nuevas y modernas formas de informar y difundir los Programas, como también capacitar a más personas que las que se tenía en un principio proyectado, generando una mejora planificada de las acciones.

El último factor crucial para la implementación eficaz, es la capacidad para convertir las mejoras logradas en resultados consolidados e irreversibles, en este tema se puede observar que los objetivos, metas e indicadores de gestión no se consolidan, pues después del cumplimiento del Programa de Gestión Municipal Anual se pierden y no se logran afianzar.

Se puede concluir por medio de la descripción cualitativa del proceso total del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal que en el ámbito Institucional no existe la capacidad para la elección de los Objetivos Institucionales de Gestión

correctos, pues no cumplen de ninguna manera con las áreas de mejora de la Gestión, es decir, no se presenta una gestión eficaz, pues existen problemas en la parte fundamental, base para una buena Gestión Pública, que son los objetivos. Y muy por el contrario, se puede determinar que los funcionarios poseen gran capacidad de cumplimiento de acciones y actividades, para lograr los objetivos propuestos, pues tienen el cumplimiento del 100% de las metas proyectadas, pero al no ser los objetivos correctos y exigentes, existe una deficiencia.

Por medio de los Funcionarios se puede determinar cómo se encuentran los factores eficiencia, participación y beneficios, porque ellos son los que se encuentran en contacto con este Programa y son los protagonistas en su formulación, ejecución y cumplimiento.

Se puede concluir que se logra satisfacer el Programa, es decir, el cumplimiento de los objetivos y metas con los menores recursos para la Municipalidad, pero que los funcionarios no poseen las capacitaciones correspondientes para que sean exigentes estos objetivos y metas en el tema de Gestión Pública.

En el ámbito participación se puede concluir que existe gran participación de los funcionarios municipales, en la formulación y ejecución del Programa, sin embargo existe un alto grado de desacuerdo en el proceso entre los integrantes de la unidad.

Se puede obtener como conclusión del factor Beneficios que los funcionarios de la I. Municipalidad de El Quisco necesitan mayor incentivo, ya sea monetario o motivacional, para lograr mejores resultados en gestión, pues el beneficio es muy

bajo para el cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, de este modo no se logra llegar al éxito y no produce un beneficio para la Municipalidad en estudio. Además las áreas de gestión hasta el momento no son capaces de vincularse de una manera real con los ciudadanos de la comuna de El Quisco y beneficiarlos.

La elección de las áreas de trabajo elegidas para mejorar la gestión por medio del Programa en estudio, no corresponde en la mayor parte de los Departamentos a temas ligados a gestión.

Por lo cual el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, es un instrumento que puede lograr participación y un mayor desempeño en gestión, pero sin los lineamientos y focos estratégicos adecuados, no logra ningún resultado y beneficio real para la Ilustre Municipalidad de El Quisco, los funcionarios y los ciudadanos.

Si bien el programa no ha desarrollado su gestión de manera adecuada, no se excluye la posibilidad de avances en gestión municipal a través de otros medios.

## 9.- Recomendaciones

En el estudio se lograron grandes resultados y apreciaciones del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, gracias a éstos se puede llegar a señalar ciertas recomendaciones para avanzar en los sistemas de gestión hacia la mejora, con el objeto de llegar adecuadamente a los ciudadanos que reciben los bienes y servicios de la I. Municipalidad de El Quisco. Primeramente se recomienda cambios al programa en general, pues el control de los objetivos y de los procesos es realizado por los mismos empleados y por el Concejo Municipal que no posee necesariamente los conocimientos técnicos indicados en gestión, acto que pone en peligro la eficiencia, eficacia y calidad de este programa, la inclusión de la SUBDERE en el control del programa, es una solución a través de la división encargada de la ayuda a las Municipalidades.

Es importante señalar que esta investigación será utilizada por la I. Municipalidad de El Quisco para lograr mejoras a futuro. Es por esto, que no podemos olvidar que el objetivo principal del programa es la gestión, y se deberán buscar nuevas áreas a abarcar, éstas se pueden encontrar en los instructivos de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), y a continuación se mencionan:

- Recursos Humanos: - Capacitación - Higiene, seguridad del ambiente de trabajo.- Evaluación del desempeño.
- Administración Financiera: - Sistemas de Compras y Contrataciones del Sector Público. - Administración Financiero / Contable.
- Enfoque de Género: - Enfoque de Género.

- Calidad de atención a Usuarios: - Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana. - Gobierno Electrónico / Tecnologías de la Información. - Sistema de Acceso a la información Pública. - Sistema de Seguridad de la información.
- Planificación / Control / Gestión Territorial: - Planificación / Control de Gestión. - Auditoría Interna. - Gestión Territorial. - Descentralización.
- Gestión de Calidad. - Sistema de Gestión de la Calidad.

La recomendación principal que propone este estudio es que la elección de objetivos y metas sean acorde a las áreas de gestión que el gobierno ya ha identificado como pertinentes, exigentes, comparables, verificables, entre otras características. Estas áreas ya están consolidadas para la mejora de la gestión, ya que son utilizadas en ministerios y subsecretarías.

También es importante lograr que los indicadores se proyecten en el tiempo y no sean solamente por un año, pues no se pueden validar los logros alcanzados.

El rol actual implica que las municipalidades hagan esfuerzos para lograr fortalecer el vínculo con sus ciudadanos, la comunicación de las necesidades y expectativas de éstos, realizar una gestión orientada a los resultados, y además, generar las competencias en la organización municipal, por medio de capacitaciones, para sostener estos nuevos procesos. La modernización de los gobiernos municipales para mejorar la gestión es necesaria y posible, y no debe entenderse solamente como más tecnología. La modernización en gestión es un proceso de cambio en la organización, en la manera de hacer las cosas, en la generación de una visión de

resultados de gobierno asumida desde sus dirigentes hasta los funcionarios. La Municipalidad debe profundizar en este proceso e ir por la búsqueda de mayor organización y capacidad para producir los cambios que los ciudadanos necesitan. Para poder cumplir con el propósito del Programa de Mejoramiento de la Gestión en la I. Municipalidad de El Quisco, se recomienda además lo siguiente.

Implementar una sección o división de Planificación Estratégica, con profesionales adecuados, encargada de la gestión municipal, comprendiendo entre sus labores la eficiente formulación y cumplimiento P.M.G.M.

Incorporar dentro del presupuesto municipal un ítem para la ejecución de las actividades y acciones que se deben realizar para cumplir con las metas propuestas, pues no existe un presupuesto contemplado para la realización de éstas, solo existe la provisión del 5% de las remuneraciones para el incentivo a entregar a los funcionarios municipales.

También para lograr la eficiencia, verificabilidad y validez de los objetivos en el tiempo, es necesario evaluar en diferentes partes el desarrollo del programa y el cumplimiento de las metas, es por esto que se recomienda crear indicadores de proceso, como también de resultados finales, de esta forma es posible determinar la evolución en gestión a lo largo del tiempo y su verdadera influencia en la comunidad. Es primordial generar indicadores de resultados a corto, mediano y largo plazo, para identificar si realmente se está logrando el fin qué es de la mejora de la gestión y mejorar el servicio a la comunidad. Es más, con los indicadores correctos es posible poder generar sistemas de información.

A continuación, se señalará una propuesta de objetivos institucionales de gestión que se encuentran en la línea planteada por la Dirección de Presupuestos, como también las metas a cumplir y se expone una gama de indicadores posibles que pueden ayudar a verificar concretamente la realización de los objetivos y metas propuestos por el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

- Objetivo Institucional de Gestión Nº1

| | |
|---|---|
| Objetivo | Mejorar las Condiciones de Trabajo de los Funcionarios Municipales. |
| Meta | Lograr mayor higiene y seguridad laboral, una disminución trimestral del 10% de los accidentes laborales y enfermedades profesionales trimestralmente. |
| Actividades | 1) Realización de capacitaciones de Higiene y Seguridad y Mejoramiento de los Ambientes de Trabajo un 90% de asistencia.<br>2) Difusión mensual por portal web a los funcionarios sobre acciones de Prevención de Riesgos y Mejoramiento del Ambiente de Trabajo realizar el 100% de las difusiones planificadas. |
| Indicadores de Proceso | Asistencia a capacitaciones:<br>Nº de funcionarios capacitados. * 100<br>Nº de funcionarios de planta o a contrata<br><br>Nivel de aprobación:<br>Nº de funcionarios que aprobaron la capacitación * 100<br>Total de funcionarios capacitados<br><br>Índice de difusión:<br>Difusiones realizadas * 100<br>Difusiones planificadas |
| Indicadores de Resultados | Tasa de Siniestralidad:<br>Nº de días perdidos por trimestre por accidentes<br>de trabajo y enfermedades profesionales * 100<br>Promedio mensual de funcionarios trimestralmente<br><br>Tasa de accidentabilidad por accidentes de trabajo:<br>Nº de accidentes ocurridos por trimestre * 100<br>Promedio mensual de funcionarios por trimestre |

- Objetivo Institucional de Gestión Nº 2

| | |
|---|---|
| Objetivo | Mejorar la calidad de atención de los funcionarios a los usuarios de los servicios de la I. Municipalidad de El Quisco. |
| Meta | Mejorar el sistema integral de información y atención ciudadana. Generar un aumento de la aceptación del usuario de un 10% trimestralmente. |
| Actividades | 1) Realización de capacitaciones en atención al cliente a los funcionarios municipales 90% de asistencia. |
| Indicadores de Proceso | Asistencia a capacitaciones:<br>Nº de funcionarios capacitados. * 100<br>Nº de funcionarios de planta o a contrata<br><br>Nivel de aprobación:<br>Nº de funcionarios que aprobaron la capacitación * 100<br>Total de funcionarios capacitados |
| Indicadores de Resultado | Aprobación del sistema de atención municipal:<br>Nº de usuarios satisfechos con la atención * 100<br>Total de usuarios encuestados<br><br>Índice de reclamos:<br>Nº de reclamos * 100<br>Total de casos atendidos<br><br>Índice de resolución de reclamos<br>Nº de reclamos resueltos * 100<br>Total de Reclamos<br><br>Índice de servicios con problemas:<br>Nº de servicios reclamados * 100<br>Total de servicios municipales<br><br>Índice de atenciones atrasadas<br>Nº de atenciones con retraso * 100<br>Nº de atenciones totales |

## BIBLIOGRAFÍA

**Biblioteca del Congreso Nacional**. (3 de Febrero de 2005). www.bcn.cl. Recuperado el 15 de Abril de 2013, de www.bcn.cl: http://www.bcn.cl/histley/historias-de-la-ley-ordenadas-por-numero

**Plan de Desarrollo Comunal** .Frei, Fundación Eduardo. (2002). El Quisco.

**Plan Comunal de Desarrollo Comuna el Quisco**. Martinez, M. M. (2007). Plan Comunal de Desarrollo Comuna el Quisco. Consultoría, El Quisco.

**Quisco, I. Municipalidad.** (1994). Organigrama de la Alcaldía. El Quisco.

**Minvu.** (16 de 01 de 2012). www.chileatiende.cl. Recuperado el 15 de 05 de 2013, de http://www.chileatiende.cl/fichas/ver/5392

**Dirección de Presupuestos.** (2005). Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: La Experiencia Chilena. En D. d. Presupuestos.

**Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española** RealAcademia. (2001). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Recuperado el 2 de 05 de 2013, de www.rae.es: http://lema.rae.es/drae/?val=Gestion

**Subdere.** (2002). Diccionario de la Administración Pública Chilena.

**Subdere**. (2010). Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

# ANEXOS

## Anexo Nº1: Reglamento del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

Artículo 1º Se Establecen las normas necesarias para la aplicación de la Asignación de Mejoramiento de la Asignación Municipal que regula la Ley Nº 19.803, 20.008 y 20.198 del 2002, 2005 y 2007 respectivamente, en la Municipalidad de El Quisco.

**A) Instrumentos, metodologías y plazos para la formulación de los objetivos institucionales del programa de gestión.**

Artículo 2º La Municipalidad de El Quisco otorgará a sus funcionarios de Planta y a Contrata, una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, en los términos y condiciones establecidas en la ley Nº 19.803.

Esta asignación considerará los siguientes componentes:

a) Incentivo por gestión institucional, vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de gestión institucional, medibles en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores preestablecidos.

b) Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal, de conformidad a las obligaciones establecidas en el artículo 9º de la ley Nº 19.803.

Artículo 3º El Alcalde dentro del primer semestre de cada año, mediante decreto dispondrá la instalación del Comité Técnico a que se refiere el artículo 4º de la ley Nº 19.803, a quien le corresponderá proponer el Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión Municipal y que debe considerar lo siguiente:

a.- Los objetivos de gestión institucional para el año siguiente y,

b.- Las metas a cumplir en el mismo período por cada una de las unidades de trabajo del municipio.

El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión contemplará además para cada objetivo y meta por unidad de trabajo municipal, los correspondientes indicadores que permitan evaluar su grado o nivel de cumplimiento, para el objetivo de determinar la procedencia del pago de las asignaciones a que se refiere la ley Nº 19.803.

Dicho Programa contemplará, asimismo, la asignación de responsabilidades específicas en los niveles que corresponda, que permitan coordinar y supervisar debidamente las actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos de gestión institucional y de las metas a desarrollar por las unidades de trabajo municipal.

El Comité Técnico Municipal deberá efectuar la correspondiente proposición de Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión, en el plazo de dos meses, contado desde la fecha de su instalación.

Para elaborar el proyecto de dicho Programa, el Comité Técnico solicitará a todas las jefaturas de unidades de la Municipalidad, que formulen proposiciones de objetivos de gestión institucional y de metas a cumplir por cada unidad para el año siguiente. En este proceso se deberán adoptar las medidas necesarias para la plena información y debida participación de todo el personal municipal.

Para tal objeto el Comité Técnico proporcionará la documentación necesaria, para facilitar y orientar la participación de los funcionarios, en la formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

Artículo 4º El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión Municipal deberá considerar especialmente los principios de eficiencia y eficacia en el accionar municipal, teniendo como objetivos específicos, entre otros, lograr un mejoramiento en la calidad y cobertura de los servicios y en general en la atención al usuario, un uso eficiente de los recursos municipales, mayor eficiencia institucional en la determinación y manejo de los procedimientos, transparencia y fortalecimiento en la gestión del recurso humano, y el aumento de la productividad.

Dicho Programa deberá ser adecuadamente coordinado y armonizado con los demás instrumentos de gestión municipal, tales como:

- El Plan de Desarrollo Comunal y sus programas.

- El Plan Regulador Comunal, y

- El Presupuesto Municipal Anual.

Artículo 5º El Alcalde propondrá al Concejo, conjuntamente con el proyecto de presupuesto, el Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión Municipal, para su aprobación.

El período de ejecución del Programa antes mencionado y de los objetivos y metas que en él se establezcan, corresponderá al período comprendido entre el 1º de enero al 31 de diciembre del año siguiente al de su formulación.

Una vez aprobado el Presupuesto Municipal y el Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión, y dentro del mes de diciembre, el Alcalde informará a todo el personal sobre el contenido de dicho programa y de los resultados disponibles para el pago de cada uno de los incentivos establecidos en el artículo 2º y de la bonificación compensatoria consignada en el artículo 11, ambos de la ley Nº 19.803, considerando además la situación presupuestaria para el evento de acordarse aplicar la asignación por desempeño individual a que se refiere el artículo 9º de la misma ley.

**B) Forma de medición y ponderación de los objetos comprometidos.**

Artículo 6º El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión contendrá un indicador para cada objetivo de gestión y para cada una de las metas determinadas para cada unidad de trabajo, que permita medir en forma objetiva su grado o nivel de cumplimiento.

Artículo 7º Los objetivos de gestión institucional serán priorizadas considerando la importancia de su contribución para el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos generales de la municipalidad, clasificándose de tal forma en objetivos o metas, según corresponda, de alta, mediana o baja prioridad.

En base a la prioridad otorgada a cada objetivo de gestión institucional, se asignarán las siguientes ponderaciones:

a.- Los objetivos de gestión institucional de alta prioridad, tendrán en conjunto una ponderación de un 70%, dividiéndose dicho porcentaje entre los diversos objetivos de gestión determinados en esta tipología.

b.- Los objetivos de gestión institucional de mediana prioridad, tendrán en conjunto una ponderación de un 20%, dividiéndose dicho porcentaje entre los diversos objetivos de gestión determinados en esta tipología.

c.- Los objetivos de gestión institucional de baja prioridad, tendrán en conjunto una ponderación de un 10%, dividiéndose dicho porcentaje entre los diversos objetivos de gestión determinados en

esta tipología. En cuanto a las metas por unidad de trabajo, deberán al menos ser dos por unidad, presentando al menos una en prioridad alta, es decir un 70%, debiendo los objetivos colectivos enmarcar sus metas en concordancia con las áreas que se definan a nivel institucional.

**C) Mecanismo y procedimientos de la evaluación y control del grado de cumplimiento de los objetivos de gestión institucional y metas por unidad de trabajo.**

Artículo 8º De acuerdo a lo establecido en el artículo 8º de la Ley Nº 19.803, corresponde al Concejo Municipal evaluar y sancionar el grado de cumplimiento de los objetivos de gestión institucional y las metas de desempeño colectivo por áreas de trabajo, fundado en el informe que en la materia deberá presentarle el encargado de la unidad de control municipal antes del 30 de abril de cada año.

El informe antes mencionado deberá señalar, el grado efectivo de cumplimiento al 31 de diciembre del año anterior, para cada objetivo de gestión y meta por unidad de trabajo, que hubiere sido establecido.

En consecuencia, el Concejo Municipal determinará en definitiva el grado de cumplimiento global de los objetivos de gestión fijados para el año precedente, y por tanto, el porcentaje que les corresponderá a los funcionarios por concepto de incentivo por gestión institucional en el año respectivo.

Igualmente establecerá el grado de cumplimiento de las metas por desempeño colectivo por áreas de trabajo y el derecho al incentivo que corresponda por tal motivo.

Artículo 9º El grado de cumplimiento de cada objetivo de gestión y meta por unidades de trabajo se determinará comparando la cifra efectiva alcanzada con la cifra comprometida en el correspondiente objetivo o meta.

El valor máximo que podrá alcanzar el grado de cumplimiento de un objetivo de gestión institucional o meta por unidad de trabajo será de un 100%.

El grado de cumplimiento global de los objetivos de gestión institucional de la Municipalidad o de las metas por unidad de trabajo, según corresponda, se calculará multiplicando el grado de cumplimiento de cada objetivo de gestión o meta, determinado de acuerdo a lo señalado en el inciso anterior, por el ponderador que le haya sido asignado de acuerdo a lo establecido en el artículo 6º de este reglamento, sumándose seguidamente cada uno de estos resultados parciales.

Podrán establecerse porcentajes mínimos de cumplimiento para cada uno de los objetivos de gestión o metas por unidades de trabajo comprometidos. En este caso, si no se logra dicho mínimo, el grado de cumplimiento de este objetivo o meta en particular será igual a cero. Lo anterior es sin perjuicio de los grados de cumplimiento exigidos para toda la Municipalidad, que dan derecho al pago del incentivo a que se refiere la letra a), del artículo 2º de la Ley Nº 19.803.

Artículo 10º Para el adecuado control del avance del cumplimiento de los objetivos de gestión institucional, las jefaturas de las unidades que tengan responsabilidades directas en su ejecución, deberán establecer mecanismos internos permanentes de evaluación, coordinación y control de avance, informando de su estado y resultado a la unidad de control municipal, en las fechas que determine el Programa. No obstante, la unidad de control, puede solicitar periódicamente información sobre el estado de avance de las acciones o etapas que se definan para el logro de los objetivos de gestión y de las metas por unidad de trabajo.

Artículo 11º En todo caso, los objetivos de gestión institucional y las metas por unidades de trabajo que hayan sido determinadas para el respectivo año, podrán ser revisadas o reformuladas, por motivos fundados, en el evento que durante el período de ejecución se presenten causas externas calificadas y no previstas que limiten o dificulten seriamente su logro o se produzcan en el presupuesto destinado a financiar ítems relevantes para su cumplimiento. Para tal efecto, se aplicará igual procedimiento que el establecido para la formulación y aprobación del Programa de Gestión, informando el Alcalde al Comité Técnico Municipal, sobre la situación suscitada, con el objeto de que dicho Comité efectúe una proposición y seguidamente se someta al acuerdo del Concejo Municipal. Respecto de los objetivos de gestión institucional y de las metas por unidades de trabajo, dicho Programa contemplará además la asignación de responsabilidades específicas, que permitan coordinar y supervisar las actividades necesarias para asegurar su cumplimiento.

**D) De los mecanismos de participación de los funcionarios y de sus asociaciones.**

Artículo 12º La Municipalidad, sin perjuicio de la participación que corresponda a la o las asociaciones de funcionarios, de acuerdo a las normas vigentes, en las materias de que trata este Reglamento, implementará un proceso informado sobre la aplicación, evaluación y resultados del sistema a que se refiere el mismo, dirigido a todos los funcionarios.

## Anexo Nº2: Decreto de Formación del Comité.

**I. MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO**
**ALCALDIA**

MAT.: Designa integrantes del Comité Técnico Municipal, Ley Nº20.008 de fecha 22.03.05.

EL QUISCO, 07 DIC 2012

Nº 3702

**ESTA ALCALDIA DECRETO HOY LO QUE SIGUE:**

**VISTOS:**

1. El D.A. Nº3000 de fecha 06.12.12, por el cual asume como Alcaldesa de la I. Municipalidad de El Quisco, Doña Natalia Carrasco Pizarro y en virtud de las facultades que me confiere la Ley Nº 18.695 Art. 12º, Orgánica Constitucional de Municipalidades y sus posteriores modificaciones;

2. La Resolución Nº1600 de 2008 de Contraloría General de la República, que fija normas de exención del trámite de Toma de Razón:

3. Ley Nº19.803 de fecha 27.04.02, que establece un sistema de inventivos de remuneraciones a los Funcionarios Municipales;

4. Ley Nº20.008 de fecha 22.03.05, que otorga una asignación de mejoramiento de la gestión municipal a los funcionarios municipales, regidas por las disposiciones permanentes de la Ley 19.803;

5. Art. 5º de la Ley Nº19.803 que disponer la instalación, organización y funcionamiento del Comité Técnico Municipal;

**CONSIDERANDO:** instalación, organización y funcionamiento del Comité Técnico Municipal;

**D E C R E T O:**

**I.** Designase integrantes del Comité Técnico Municipal, representantes del Municipio y de la Asociación de Funcionarios, a las personas que se señalan a continuación, quienes deberán elaborar el cumplimiento de metas en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, dentro de los plazos establecidos en la Ley:

a) **Representantes del Municipio**
Sr. Aníbal Reyes Díaz
Srta. Rosario Carmona González

b) **Representantes de la Asociación de Funcionarios**:
Srta. Ximena Huilipan Martínez
Sra. Rosa Marchant Muñoz

c) **Secretario del Comité**
Sr. José Luis Castro Morales

**II.** Adopte la Dirección de Administración y Finanzas las medidas pertinentes para el cumplimiento de esta Resolución.

**III.** Anótese, Comuníquese, Dese Cuenta y Archívese.

MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO * SECRETARIO MUNICIPAL *

**MARLENE CATALAN MARIN**
**SECRETARIO MUNICIPAL**
**Y DE ALCALDÍA**

MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO * ALCALDESA *

**NATALIA CARRASCO PIZARRO**
**ALCALDESA**

Distribución:
Destinatarios - Archivo
NCP/MCM/amv

## Anexo Nº3: Propuesta P.M.G.M. 2012 al Concejo Municipal.

**7.- Acuerdo de Concejo: Presentación Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), Año 2012.**

**Sra. Marlene Catalán Marín. Secretaria Municipal:** Se solicita a los señores concejales, tomar el acuerdo para aprobar la solicitud. Acuerdo aprobado por la unanimidad de votos, de los señores concejales presentes.

**ACUERDO Nº 226.-**

**ASOCIACIÓN DE FUNCIONARIOS: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL (PMGM) 2012.**

EL H. CONCEJO MUNICIPAL DE EL QUISCO, ACUERDA POR LA MAYORIA DE VOTOS DE LOS SEÑORES MIEMBROS DEL CONCEJO PRESENTES, APROBAR LA PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL (PMGM), AÑO 2012, DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES, I. MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO.

Suscriben el siguiente acuerdo, los Honorables Concejales, Sra. María Bianchi Berroeta, Don Cristofer Ceballos Lira, Don Juan Berríos Olmedo, Don Guillermo Romo Diaz, y la Honorable Alcaldesa, Srta. Natalia Andrea Carrasco Pizarro.

Inhabilita, concejal Don José Moraga Lira

Ausente, concejal Don Guillermo Vidal Devia

**Sra. Marlene Catalán Marín. Secretaria Municipal:** La Directiva de la Asociación de Funcionarios Municipales, en mandato de sus socios, viene en solicitar el pago del cumplimiento de metas por unidad municipal para el año 2012, sea en forma colectiva.

## Anexo Nº4: Plan de capacitación para empresarios y agentes.

II.- Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la Comuna (Turismo)

1.- Mejorar las competencias de servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios del rubro.

Con la finalidad de responder a las necesidades de la comunidad, se realizaron charlas de capacitación a empresarios del sector turístico de nuestra Comuna (ver archivos adjuntos), con las siguientes temáticas:

- Capacitación "Elaboración Producto Turístico" (PTI-CORFO)
- Capacitación "Administración Hotelera"
- Capacitación "Atención al Cliente" (PTI-CORFO)
- Capacitación "Conciencia Turística" (SENATUR)

2.- Mejorar las competencias de servicios turísticos de 50 emprendedores del rubro.

Con la finalidad de responder a las necesidades de la comunidad, se realizaron charlas de capacitación a emprendedores del sector turístico de nuestra Comuna (ver archivos adjuntos), abordando la siguiente temática:

- Capacitación "Emprendedores, Pescadores Artesanales" (PTI-CORFO)

A continuación se detalla la metodología utilizada por la Unidad de Turismo para abordar el tema de la Mejora de la calidad en la oferta de los Servicios de la Comuna:

Plan de Capacitación para empresarios y agentes turísticos de la Comuna de El Quisco

**Objetivo:** Diversificar y promover la oferta turística de la comuna para romper la Estacionalidad marcada de época estival.

**Acción:** Capacitación del Recurso humano.

**Beneficiarios:** Este proyecto beneficiará directamente a la población que se lucra con la Actividad turística comunal. (Artesanos, Pescadores, Microempresarios).

**Financiamiento:** El financiamiento para este proyecto se ha trabajado con otras instituciones públicas.

**Factibilidad de Ejecución: Para la e**jecución de este proyecto se requiere el apoyo de la Cámara de Turismo Comunal y los agentes turísticos tales como pescadores artesanales de El Quisco de SERNATUR, CORFO, y SERCOTEC Además de conciencia en el sector sobre la importancia de aunar, esfuerzos para mejorar el desarrollo del turismo en la comuna.
Justificación: El turismo es una importante herramienta para el desarrollo comunal lo cual está avalado por las características físico geográficas de la comuna. Es este campo el que representa las
Mayores expectativas de desarrollo y hasta hoy no ha existido un esfuerzo comunitario que aúne y dirija los esfuerzos de cada establecimiento que lucra en esta área. El diseño y la aplicación de un plan de capacitación en información y atención al turista, es el primer paso.

Descripción: Este programa consiste en capacitar a 100 empresarios y 50 emprendedores turísticos a través de los siguientes cursos realizados administración hotelera, conciencia turística, atención al cliente y elaboración de producto turísticos llevando a cabo 5 capacitaciones realizadas coordinadas con los siguientes servicios turísticos Sernatur, Corfo y Sercotec.

Redes y alianzas estratégicas: Por capacitaciones realizadas a los emprendedores turísticos (pescadores artesanales) se produjo una reactivación de la actividad pesquera artesanal en Caleta de El Quisco, a través del emprendimiento de nuevas iniciativas productivas relacionadas con el mar, permitiendo diversificar sus actividades para mejorar sus niveles de ingresos y las expectativas de calidad de vida de sus familias, sin producir impactos ambientales en su zona costera. La iniciativa consiste en ampliar un circuito turístico hacia las zonas de recursos naturales y culturales tales como; bordear en embarcaciones la costa donde esta emplazada la Casa Museo de Isla Negra (Pablo Neruda), paseo Islote Pájaro Niño de Algarrobo (observación de Pingüinos de Humbolt y aves marinas). Una vez implementada la actividad se creara redes y alianzas entre empresarios emprendedores turísticos (pescadores artesanales

Diagnóstico situación actual de la comuna: La comuna de El Quisco posee una imagen de balneario turístico de sol y playa de carácter Familiar, enfocado al descanso principalmente. Ésta imagen es de carácter mixta, es decir, Posee una mezcla tanto de aspectos positivos como negativos. Entre los aspectos positivos se pueden mencionar: la belleza del entorno natural; la cercanía que tiene la comuna con respecto a focos turísticos emisivos; la calidad de las playas (una de las pocas playas realmente aptas para el baño en el Litoral Central); accesibilidad adecuada; condiciones climáticas favorables para la practica de turismo; y una gran diversidad de atractivos; entre Otros. Entre los aspectos negativos se encuentran: la marcada estacionalidad que afecta la Continuidad del desarrollo de la comuna; la escasez de formación turística del personal que Trabaja en el sector y la falta de estandarización de los servicios turísticos, lo cual impide Ofrecer un producto turístico de calidad, principalmente en lo que respecta a la atención del Cliente; la escasez de ofertas turísticas reales alternativas; y el aumento de la sensación de Inseguridad debido a la masificación y popularización de la demanda, lo que provoca un Incremento paulatino de la delincuencia.

Causas y efectos que el problema provoca:
1. Deterioro progresivo falta calidad de los servicios turísticos de la comuna.
2. La marcada estacionalidad (periodo estival)
3. Oferta informal
4. Aumento de la popularización de la demanda
5. Desconocimiento de herramientas de fomento productivo
6. Limitación de los recursos
7. Escasez de formación turística de personal que trabaja el sector
8. estandarización de los servicios
9. infraestructura de los servicios turísticos

## Anexo Nº5: Programa anual del Departamento de Control.

| Nº | TEMAS A REALIZAR | Mes | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | Ejercer las atribuciones que delegue la Srta. Alcaldesa, en conformidad a la Ley, y funciones encomendada. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 2 | Fiscalización a los Convenios firmados con otros organismos públicos, Departamento de Educación. | X | | | X | | | | X | | | X | |
| 3 | Fiscalización a los Convenios firmados con otros organismos públicos, Departamento de Salud. | | x | | | x | | | | x | | | |
| 4 | Visación decreto de pago de Salud | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 5 | Visación decreto de pago de Educación | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 6 | Visación decreto de pago de Municipalidad. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 7 | Arqueo de Tesorería. | | | | x | | | | x | | | | x |
| 8 | Revisión de permisos de circulación Año 2013. | | | | x | | | | | x | | | |
| 9 | Revisión, Pago de Remuneraciones, Municipalidad y Servicios Incorporados. | | | x | | | x | | | x | | | x |
| 10 | Fiscalizaciones varias, Ejecución de Obras Civiles. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 11 | Revisión inventario, Área Municipalidad, Educación y Salud. | | | | x | | | | | x | | | |
| 12 | Revisión a las Rendiciones de Subvenciones otorgadas durante el año 2012, con visita en terreno. | | | | x | | | | | | | | |
| 13 | Revisión de subverciones rendidas año 2013 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 14 | Auditorias Operativas Patentes CIPA. | | | | x | | | | | | | | |
| 15 | Revisión al desarrollo de las Metas, establecidas en el P.M.G.M. año 2013. | | | x | | | x | | | x | | | x |
| 16 | Preparación de informes trimestrales, referidos al avance del Ejercicio Programático Presupuestario con los Alcances Financieros. | x | | | x | | | x | | | x | | |
| 17 | Control de obras adjudicadas (análisis del proceso administrativo de obras en ejecución y/o terminadas). | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 18 | Ley Nº 20.285, de Transparencia. | x | | | x | | | x | | | x | | |

Saluda atentamente a Ud.

I. MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN
UNIDAD DE CONTROL

Pedro Molina Alvarez
JEFE DEPTO. DE CONTROL

PMA/rcg.
**Distribución:**
- Alcaldesa
- Archivo

## Anexo Nº6: Informe del Depto. de Control al Concejo Municipal.

MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO
UNIDAD DE CONTROL

ORD: Nº 007/2013.

ANT: Ley 19.803 "Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal" y sus modificaciones.

MAT: P.M.G.M año 2012.

EL QUISCO, Enero 29 del 2013.-

DE : Pedro Molina Álvarez.
**Jefe Unidad de Control**

A : Natalia Carrasco Pizarro
Alcaldesa, I. Municipalidad de El Quisco

---

Al cumplimiento del Art. 29º de la Ley Nº 18.695 "Orgánica Constitucional de Municipalidades", Programa de Auditoria Año 2012, y en atención a la ley 19.803/02: 20.008/05 y 20.198/07, sobre Asignación de Mejoramiento de Gestión Municipal, y las metas acordadas por las Unidades Municipales indicadas en el P.M.G.M año 2012, las que fueron aprobadas por el Concejo Municipal.

Sobre el particular, se indica que esta Unidad de Control Municipal, debe fiscalizar el cumplimiento de las metas establecida por cada área municipal, por lo cual, se presenta estado de cumplimiento de las Metas Institucionales y Colectivas, establecidas para el año 2012, desagregadas por departamento municipal.

Así, y de acuerdo a lo señalado en el articulo Nº8 de la ley 19.803, esta unidad de control procedió a revisar y validar el cumplimiento de las Metas Institucionales y Colectivas, las que se encuentran respaldas por los antecedentes requeridos, para tales fines y que están a disposición en esta Unidad de Control. A lo anterior, se presenta el grado de cumplimiento a las metas establecidas por cada unidad municipal;

**Anexo Nº7: Descripción del PMGM 2012 de la Secretaría de Planificación.**

| | | |
|---|---|---|
| **Objetivos de Gestión Institucionales** | Informar y difundir a la comunidad el programa de pavimentos participativos. | Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la comuna. |
| **Meta** | Charlas informativas y Promoción a través de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR a la comunidad. | Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turísticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro. |
| **Indicador de Evaluación** | Registro de asistencia de 2 Charlas Informativas y 1 programa de difusión radial a Nov 2012. | Informe anual de las actividades ejecutadas. Noviembre 2012. |
| **Tabla de Calificación institucional.** | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% |
| **Tabla de Calificación por Colectivo Unidad** | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% |
| **Plazo** | Marzo a Noviembre | Marzo a Noviembre |
| **Prioridad** | Alta | Alta |
| **Ponderación %** | 7,00% | 7,00% |
| **Factor de Calculo** | 70 | 70 |

**Aprobado el 100%.**

## Anexo Nº8: Aprobación del pago del incentivo PMGM 2012

**5.- Acuerdo de Concejo, Dpto. de Control: Aprueba Asignación por Cumplimiento de Metas Institucionales y Colectivas, Correspondiente al Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal, P. M. G. M. 2012.**

**Sra. Marlene Catalán Marin. Secretaria Municipal:** Se solicita a los señores Concejales, tomar el acuerdo para aprobar la solicitud. Acuerdo aprobado por la unanimidad de votos, de los señores concejales presentes.

**DEPTO. CONTROL: APRUEBA ASIGNACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES Y COLECTIVAS, CORRESPONDIENTE AL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, P. M. G. M. 2012.**

**ACUERDO Nº 23-A**

EL H. CONCEJO MUNICIPAL DE EL QUISCO, ACUERDA POR LA UNANIMIDAD DE VOTOS DE LOS SEÑORES MIEMBROS DEL CONCEJO PRESENTES APROBAR LA ASIGNACIÓN POR CUMPLIMIENTO DE METAS INSTITUCIONALES Y COLECTIVAS, CORRESPONDIENTE AL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL, P. M. G. M. 2012.

**Suscriben el siguiente acuerdo, los Honorables Concejales, Don Eduardo Berrios Silva, Don Alfonso Gelvez Torres, Don Manuel González Vidal, Don Mario Pérez Barrera, Don Ismael Berroeta Álvarez, Don José Jofré Bustos y la Srta. Alcaldesa Natalia Carrasco Pizarro.**

# Anexo Nº9: Cumplimiento de metas PMGM año 2012.

**CUMPLIMIENTO DE METAS P.M.G.M.**

**ANUALIDAD 2012**

| OBJETIVO ESPECIFICO DE GESTIÓN | | | INDICADOR DE EVALUACIÓN | TABLA DE CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL | TABLA DE CALIFICACIÓN POR COLECTIVO UNIDAD | PLAZO | PRIORIDAD | PONDERACION % | FACTOR DE CALCULO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | OBJETIVO | META | | | | | | | |
| ÁREA OPERATIVA | Generar condiciones de seguridad en los vehículos municipales | Que los respectivos vehículos cuenten con sus respectivos elementos de seguridad: extintor, botiquín, triangulo, rueda de repuesto. | Informe anual del cumplimiento de tarea , Nov 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100% Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100% Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Media | 2.22 % | 20 |
| DEPTO. DE MEDIO AMBIENTE ASEO Y ORNATO | Mejorar comunicación con Contribuyentes afectos a pagos de Aseo Domiciliarios | Enviar correos masivos a contribuyentes con registro de direccion de correos electronicos informando vencimientos de cuotas Abril , Junio, Septiembre y Noviembre 2012 | Informes samestrales a Noviembre 2012 | 2 100,00% menos de 2 0,00% | 2 100,00% menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Alta | 7.00% | 70 |
| CONTROL | Revisión Consumo de Electricidad Publica | Crear estudio del gasto energético correspondiente al alumbrado Público con el objeto de obtener información del comportamiento del consumo y gastos asociado facturados por medidor. | Informes Semestral a Noviembre 2012 | 2 100,00% menos de 2 0,00% | 2 100,00% menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Alta | 7.00% | 70 |
| CULTURA | Difundir e informar a la comunidad de las actividades culturales programadas | Promocionar a través de medios locales, paginas WEB y periodico municipal la totalidad de las actividades | Informes Semestral a Noviembre 2012 | 2 100,00% menos de 2 0,00% | 2 100,00% menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2.23% | 20 |
| DEPTO. SOCIAL | Contribuir a la adecuada información de la comunidad respecto del proceso de aplicación de la nueva ficha de protección social 2.0 | Informar a la comunidad del proceso de aplicación y de las caracteristicas del nuevo instrumento de focalización socioeconomica. | Registro de asistencia a las 3 Charlas informativas a Dirigentes de Marzo A Julio 2012 | 3 100,00% 2 50,00% 1 0,0% | 3 100,00% 2 50,00% 1 0,0% | Marzo a Julio | Alta | 7,00% | 70 |
| DIRECCION DE OBRAS | Regularización de Viviendas | Notificar a 180 Contribuyentes con proyectos pendientes | Informe anual de Marzo a Noviembre | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100% Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100% Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Media | 2.22 % | 20 |
| FINANZAS | Ordenamiento Interno | Revisión de Convenios pendientes de pago de patentes comerciales, derechos de aseo, permiso de circulación y pavipar | Informes Semestrales | 2 100,00% menos de 2 0,00% | 2 100,00% menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2,22% | 20 |
| INSPECCION Y VIGILANCIA | Ordenamiento territorial | Realizar inspecciones en el área comprendida en el sector céntrico de la comuna para perseguir el cumplimiento de D.A. 337 (aceras limpias y no escurrimiento de aguas servidas en vía pública) y D.A. 342, limpieza y cierre de sitios eriazos (Cruz del Sur hasta San Pedro y dos cuadras a lo mínimo hacia el Oriente y Poniente) | Informes trimestrales | 3 100,00% 2 75,00% menos de 2 0,00% | 3 100,00% 2 75,00% menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2,22% | 20 |
| JUZGADO DE POLICIA LOCAL | Confeccion cuadro de datos estadisticos de causas por materia | Comunicar periodicamente de causas al JPL informando estados de procesos con multas canceladas y pendientes | Informes semestral | 2 100,00% 1 50,00% menos de 1 0,00% | 2 100,00% 1 50,00% menos de 1 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2,22% | 20 |

CUMPLIMIENTO DE METAS P.M.G.M.

ANUALIDAD 2012

| OBJETIVO ESPECIFICO DE GESTIÓN | | | INDICADOR DE EVALUACIÓN | TABLA DE CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL | TABLA DE CALIFICACIÓN POR COLECTIVO UNIDAD | PLAZO | PRIORIDAD | PONDERACION % | FACTOR DE CALCULO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | OBJETIVO | META | | | | | | | |
| JURÍDICO | Informar a los Departamentos y Unidades de las normativas vigentes y sus correspondientes modificaciones. | Revisión del Diario Oficial, e informar mensualmente de las respectivas normativas | Informes semestral avance de la gestión | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Baja | 3,34% | 10 |
| | Catastro de inmuebles de propiedad municipal a Nov. 2012 | Solicitar certificados de dominio vigente de inmuebles del Conservador de Bienes Raices de Casablanca | Informe anual de la actividad realizada a Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Media | 2,22% | 20 |
| OFICINA DE PARTES | Recopilar, ordenar y mantener a disposición de público antecedenes señalados en Ley 18.695 Art. 98, Según | Dar cumplimiento a disposición legal | Informes Semestrales | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Alta | 7,00% | 70 |
| OMIL | Mejorar la información a la comunidad respecto del uso de la Bolsa Nacional de Empleo | Capacitar a los usuarios de la Omil para el uso de la herramienta de la Bolsa Nacional de Trabajo | Registro de asistencia de los 3 Talleres a Noviembre 2012 | 3 100%<br>2 50%<br>1 0,0% | 3 100%<br>2 50%<br>1 0,0% | Marzo a Noviembre | Alta | 7,00% | 70 |
| ORGANIZACIONES COMUNITARIAS | Contribuir con una estrategia que logre convertir el complejo deportivo Eugenio Castro en un recinto autosustentable | Difundir los espacios deportivos municipales, contribuyendo al desarrollo de Torneos y atrayendo a usuarios provados | Diseño Publicitario y Carta de presentacion a privados a Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Alta | 7,00% | 70 |
| RELACIONES PUBLICAS | Mejorar la comunicación interna municipal | Crear y mantener un medio informativo interno en soporte digital | Informe mensual de registro de correos enviados y copia de medio informativo despachado. | mas de 8 100,00%<br>7 a 6 75,00%<br>menos de 6 , 0,00% | mas de 8 100,00%<br>7 a 6 75,00%<br>menos de 6 , 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2,22% | 20 |
| RENTAS | Mejoramiento Base de Datos de Cas Chile, modulo Rentas | Alimentar base de datos Cas Chile de Patente comerciales (Rol propiedad, representante legal, poblacion y unidad vecinal) | Informe Anual a Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Alta | 7,00% | 70 |
| SECPLA | Informar y difundir a la comunidad el Programa de Pavimentos Participativos | Charlas informativas y Promición a traves de medios de comunicación masiva del programa PAVIPAR a la Comunidad | Registro de asistencia de 2 Charlas informativas y 1 programa de difusión radial a Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Alta | 7,00% | 70 |
| | Mejorar la calidad de la oferta de los servicios de la Comuna | Mejorar las competencias relacionadas a los servicios turisticos de a lo menos 100 empresarios y 50 emprendedores del rubro. | Informe anual de la actividades ejecutadas, Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Media | 7,00% | 70 |
| SECRETARIA MUNICIPAL | Mejorar informacion sobre trabajo del Concejo Municipal a todas las unidades municipales | Dar a conocer el trabajo del concejo municipal de reuniones ordinarias y extraordinarias | Informe Semestral | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | 2 100,00%<br>menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Media | 2,23% | 20 |

CUMPLIMIENTO DE METAS P.M.G.M.

ANUALIDAD 2012

| OBJETIVO ESPECIFICO DE GESTIÓN | | | INDICADOR DE EVALUACIÓN | TABLA DE CALIFICACIÓN INSTITUCIONAL | TABLA DE CALIFICACIÓN POR COLECTIVO UNIDAD | PLAZO | PRIORIDAD | PONDERACION % | FACTOR DE CALCULO |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | OBJETIVO | META | | | | | | | |
| TRANSITO | Actualizar expedientes de conductores | Mantener en archivo expedientes de conductores vigentes | Informe Anual a Nov. 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Marzo a Noviembre | Baja | 3,33% | 10 |
| INSTITUCIONAL | Confección Reglamento de uniformes del personal municipal | Propuesta de Reglamento de Uniformes del Personal Municipal a la Srta. Alcaldesa y al Concejo municipal | Propuesta de Reglamento a Abril de 2012 | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Tareas cumplidas en los plazos señalados 100%<br>Incumplimiento 0% | Enero a Abril | Alta | 7,00% | 70 |
| | Recuperar espacio en el Corralon municipal y bodega municipal para archivos de documentos de las unicades municipales | Mantener documentación vigente, según las necesidades de las unidades municipales | Informe Trimestrales de cada unidad, según fechas asignadas por el comité técnico PMGM | 3 100,00%<br>2 75,00%<br>menos de 2 0,00% | 3 100,00%<br>2 75,00%<br>menos de 2 0,00% | Marzo a Noviembre | Baja | 3,33% | 10 |
| | | | | | | | TOTAL | 100 % | |

| COMITÉ TÉCNICO P.M.G.M. |
|---|
| Ximena Hullipan |
| Viviana Celis |
| Maria Soledad Lira |
| Paulina Moyano |
| Antonio Paredes |
| Mariene Catalán |

## Anexo Nº10: Decreto de Pago.

**I. MUNICIPALIDAD EL QUISCO**
**EL QUISCO**

MAT. : Autoriza cancelación de Incentivo que indica.

**EL QUISCO,** Marzo 12 de 2012

**Nº 561 / ESTA ALCALDIA DECRETA HOY LO QUE SIGUE:**

**VISTOS:**

1. D. A. Nº 1752 de fecha 06.12.09; que asume como Alcaldesa de la I. Municipalidad de El Quisco, a Doña Natalia Carrasco Pizarro;
2. La ley Nº 18.965 Orgánica Constitucional de Municipalidades y sus modificaciones posteriores;
3. La Ley Nº 18.883, Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales de Chile;
4. La Ley Nº 19.803; de fecha 27.04.02, que establece un sistema de incentivo de remuneraciones a los Funcionarios Municipales;
5. La Ley Nº 20.008 de fecha 22.03.05, que establece asignaciones que indica para funcionarios municipales y jueces de policía Local;
6. El D.A. Nº 488 de fecha 31.03.03 que estableció Reglamento Municipal para la aplicación del sistema de incentivos establecidos en la Ley Nº 19.803;
7. D.A. Nº 528 de fecha 19.05.05, que modifica Reglamento Municipal para la aplicación del sistema de incentivos;
8. Oficio Nº07/2012 de fecha 06.02.12, de Jefe Unidad de Control;
9. Acuerdo Nº 41 de fecha 27.02.12, del H. Concejo Municipal de El Quisco;

**CONSIDERANDO**:
1. La Ley 19.803, que "Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal" y sus modificaciones.
2. Cumplimiento al Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal 2011.

**D E C R E T O :**

I. **AUTORÍZASE** la cancelación de una Asignación de Mejoramiento de la gestión Municipal, a contar del 01 de Enero de 2012, correspondientes a incentivos establecidos en la Ley Nº 19.803, a todo el Personal de Planta y a Contrata de la I. Municipalidad de El Quisco, aprobado por el H. Concejo Municipal de El Quisco.

**Incentivo de Gestión Institucional,** vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la Gestión Municipal, con objetivos específicos de gestión Institucional, 6%.-

**Incentivo de Desempeño Colectivo,** por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por Dirección, Departamento o Unidad Municipal, 4%.

II. El Beneficio establecido en el Art. 1º del presente Decreto se deberá cancelar conjuntamente con las remuneraciones de los meses de Mayo, Julio, Octubre y Diciembre del año en curso.

III. Impútese este gasto al Subt 21 Item 01 Asig 003 Subasig. 001 Sub Sub. Asig. 001 "Desempeño Institucional, Personal de Planta" y Subt. 21 Item 01 Asig. 003 Sub. Asig.002 Sub. Sub. Asig. 001 "Desempeño Colectivo, Personal de Planta" "Área Gestión Interna", del presupuesto municipal vigente.

IV. Impútese este gasto al Subt 21 Item 02 Asig 003 Subasig. 001 Sub Sub. Asig. 001 "Desempeño Institucional, Personal a Contrata" y Subt. 21 Item 02 Asig. 003 Sub. Asig.002 Sub. Sub. Asig. 001 "Desempeño Colectivo, Personal a Contrata" "Área Gestión Interna", del presupuesto municipal vigente.

V. Remítase copia del presente Decreto al Departamento de Finanzas, Tesmu, Control, Asociación de Funcionarios Municipales, Archivo.

**VI. ANOTESE, COMUNIQUESE, TRANSCRIBASE, DESE CUENTA Y ARCHIVESE.**

MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO
SECRETARIO MUNICIPAL

**MARLENE CATALAN MARIN**
**SECRETARIO MUNICIPAL**
**Y DE ALCALDIA**

MUNICIPALIDAD DE EL QUISCO
ALCALDESA

**NATALIA CARRASCO PIZARRO**
**ALCALDESA**

## Anexo Nº11: Nomina funcionarios municipales de Planta.

**NOMINA DEL PERSONAL MUNICIPAL CON GRADOS E.M.S. Y CARGOS**

**JUNIO 2011**

| APELLIDO, NOMBRES | FECHA INGRESO | GRADO | CARGO |
|---|---|---|---|
| | | | **DIRECTIVOS** |
| CARRASCO PIZARRO, NATALIA ANDREA | 06-12-2008 | 6 | ALCALDE |
| DORN RIOS, PATRICIO | 23-04-1980 | 8 | JUEZ DE POLICIA LOCAL |
| CATALAN MARIN, YOLANDA MARLENE | 01-10-2010 | 8 | SECRETARIO MUNICIPAL |
| BACCELLIERE VERDUGO, ROBERTO | 18-07-2011 | 8 | SECPLA |
| PAREDES PEREZ, LORENZO ANTONIO | 02-11-1992 | 8 | DIRECTOR DE OBRAS |
| REYES DIAZ, ANIBAL | 01-02-2011 | 8 | ASESOR JURIDICO |
| MOLINA ALVAREZ, PEDRO MILTON | 01-09-2010 | 10 | CONTROL |
| VACANTE | VACANTE | 10 | VACANTE |
| | | | **PROFESIONALES** |
| ACUÑA LENA, ALICIA DEL PILAR | 04-10-1993 | 9 | ASISTENTE SOCIAL |
| REYES STRAPPA, GABRIEL | 16-04-2002 | 8 | ARQUITECTO |
| | | | **LEY 15.076** |
| MENARES VILCHES, IVAN | 09-01-1982 | 11 HRS. SEMANALES, MEDICO GABINETE PSICOTECNICO | |
| | | | **JEFATURAS** |
| ROJAS ARANDA, MARIA ISABEL | 01-06-1985 | 11 | JEFE DE FINANZAS |
| VILLARROEL URRUTIA, MARIA ANGELICA | 02-08-1979 | 11 | JEFE DE ASEO Y ORNATO |
| LIRA SALAZAR, MARIA SOLEDAD | 17-01-1977 | 10 | JEFE TRANSITO |
| CELIS MIRANDA, VIVIANA LEOCADIA | 01-06-1978 | 11 | JEFE RENTAS |
| VACANTE | VACANTE | 12 | VACANTE |
| | | | **TECNICOS** |
| MEDINA CORREA, WELINGTON LAUREANO | 01-06-2010 | 11 | SECRETARIO J.P.L. |
| LEON OLAVARRIA, RUTH ANGELICA | 01-06-2011 | 12 | TESORERA MUNICIPAL |
| VACANTE | VACANTE | 13 | VACANTE |
| | | | **ADMINISTRATIVOS** |
| MARCHANT MUÑOZ, ROSA ELENA | 01-01-1978 | 12 | ADMINISTRATIVO |
| MOYANO MEJIAS, PAULINA FATIMA | 15-03-1990 | 13 | ADMINISTRATIVO |
| FUENTES CUEVAS, AMADA | 01-01-1991 | 14 | ADMINISTRATIVO |
| SANTIS GARCIA, MARILIAN | 09-08-1993 | 15 | ADMINISTRATIVO |
| PIZARRO CARMONA, RODRIGO | 02-09-1993 | 15 | ADMINISTRATIVO |
| VERGARA ESPINOZA, ORIANA | 02-03-1994 | 15 | ADMINISTRATIVO |
| MUÑOZ VIDAL, OSVALDO | 17-11-1997 | 16 | ADMINISTRATIVO |
| HUILIPAN MARTINEZ, XIMENA TATIANA | 01-04-1997 | 17 | ADMINISTRATIVO |
| MORAGA GARRIGO, ANDREA | 17-11-1997 | 17 | ADMINISTRATIVO |
| PIÑA ABARCA, ROBERTO | 17-11-1997 | 17 | ADMINISTRATIVO |
| | | | **AUXILIARES** |
| ALVAREZ ALVAREZ, RAFAEL | 01-01-1970 | 14 | AUXILIAR |
| URRA ACEVEDO, SERGIO | 10-10-1981 | 14 | AUXILIAR |
| ORELLANA ALVAREZ, MANUEL | 27-08-1980 | 15 | AUXILIAR |
| DIAZ CARRASCO, HECTOR | 16-03-1981 | 15 | AUXILIAR |
| URBINA MARIN, MANUEL | 13-04-2007 | 15 | AUXILIAR |
| ALVAREZ ARANDA, CARLOS | 13-04-2007 | 16 | AUXILIAR |
| ALVAREZ CHACON, ROSAMEL SEGUNDO | 16-03-1981 | 16 | AUXILIAR |
| ALVAREZ CHACON, SERGIO | 16-03-1981 | 16 | AUXILIAR |
| AGUILERA CERDA, ROBERTO | 28-05-2010 | 16 | AUXILIAR |
| VEGA PICHUNANTE, PEDRO | 27-08-1980 | 17 | AUXILIAR |
| MOYANO PEREZ, MANUEL ARMANDO | 27-08-1980 | 17 | AUXILIAR |
| NAVARRO ALVAREZ, GUILLERMO | 22-10-1990 | 17 | AUXILIAR |
| BERRIOS SILVA, EDUARDO | 02-05-1995 | 17 | AUXILIAR |
| DIAZ CARRASCO, FERNANDO | 01-10-1995 | 17 | AUXILIAR |
| CARRASCO SAAVEDRA, MARCELO | 10-01-1996 | 17 | AUXILIAR |
| ARANDA BELLO, ANGEL | 02-12-1997 | 17 | AUXILIAR |
| VACANTE | VACANTE | 17 | AUXILIAR |
| CALQUIN NAVARRETE, VICTOR HUGO | 01-05-2010 | 17 | AUXILIAR |
| IBARRA CACERES, LILIANA | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| MARTINEZ SANTIBAÑEZ, JOSE | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| SALINAS AGUILAR, GUILLERMO | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| NEIRA BARRERA, CAROLINA | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| NAVARRO CISTERNA, LUZ MERY | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| ROJAS GONZALEZ, ELIANA | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| CARMONA GONZALEZ, ROSARIO | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |
| JOFRE DIAZ, RAUL | 01-05-2010 | 18 | AUXILIAR |

**Anexo Nº12: Tabla de Cálculo.**

| **TABLA DE APOYO AL CALCULO DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA POR NIVELES DE CONFIANZA.** | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Certeza | 95% | 94% | 93% | 92% | 91% | 90% | 80% | 62.27% | 50% |
| Z | **1.96** | 1.88 | 1.81 | 1.75 | 1.69 | 1.65 | 1.28 | 1 | 0.6745 |
| $Z^2$ | 3.84 | 3.53 | 3.28 | 3.06 | 2.86 | 2.72 | 1.64 | 1.00 | 0.45 |

**Anexo Nº13: PreTest**

**Evaluación de la Eficiencia del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (P.M.G.M.).**

1.- Usted ha recibido capacitación en el tema GESTIÓN.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

2.- Usted sabe lo que es ñMejoramiento de la Gestiónò

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

3.- Usted cree que el P.M.G.M. cumple con su ñFINò, que es el avance y progresar en la Gestión Municipal.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

4.- Usted cree que las Metas y Objetivos están vinculadas a la Misión y Visión de la I. Municipalidad de El Quisco.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

5.- Cree Usted que se puede mejorar el proceso del P.M.G.M.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

Si está Muy de acuerdo o De acuerdo, De qué manera: _____

6.- Para Usted se está logrando el cumplimiento del P.M.G.M. según su metodología, al menor costo, para el Municipio.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

7.- Cree Usted que se pueden lograr mayor cantidad de metas y objetivos más exigentes o más ambiciosas, en el plazo del año que dura el P.M.G.M que las actualmente planteadas.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

8.- Cree usted que se puede ahorrar en tiempo y recursos, por medio de otra metodología de Mejoramiento de la gestión.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

Si está Muy de acuerdo o De acuerdo, De qué manera: _____

9.- Cree Usted que el P.M.G.M. es exigente y comparable en el tiempo.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

10.- Para Usted el mejoramiento que se propone por medios de metas y objetivos es perdurable en el tiempo.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

11.- Usted cree que los indicadores miden correctamente el cumplimiento del P.M.G.M.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

**Evaluación de la Participación de los funcionarios en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal**

1.- Durante el proceso de formulación del P.M.G.M. anual, se respetó el punto de vista de todos los funcionarios(as) de la unidad.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

2.- Todos los empleados(as) de la unidad participaron activamente en la ejecución del P.M.G.M.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

3.- En el proceso de formulación y ejecución se logró mayor conocimiento y contacto entre los integrantes de la unidad.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

4.- Usted cree que en el P.M.G.M. se da espacio para que cada integrante de la unidad haga su parte.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

5.- El grado de acuerdo, en todo el proceso del P.M.G.M, entre los integrantes de la unidad fue

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy bueno | | b) Bueno | | c) Regular | | d) Muy malo | |

6.- Cree que usted tuvo influencia en la ejecución y cumplimiento del P.M.G.M. anual.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Si, mucho. | | b) Si. | | c) No, mucho. | | d) Poco. | |

**Evaluación en cuanto a beneficios del Programa de Mejoramiento de la gestión Municipal**

1.- Usted cree que existe un cambio positivo entre los funcionarios(as) de la I. Municipalidad de El Quisco con la inserción de este Programa de Mejoramiento de la Gestión.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

2.- Cree Usted que un incentivo es útil para generar mejor gestión.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

3.- Usted cree que los resultados en el tema de Gestión se debe gracias al P.M.G.M.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

4.- Usted cree que la ejecución de los P.M.G.M., permite entregar un mejor servicio, de parte de los funcionarios(as) Municipales, a las personas de la Comuna.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Muy de acuerdo. | | b) De acuerdo | | c) En desacuerdo | | d) Muy en desacuerdo | |

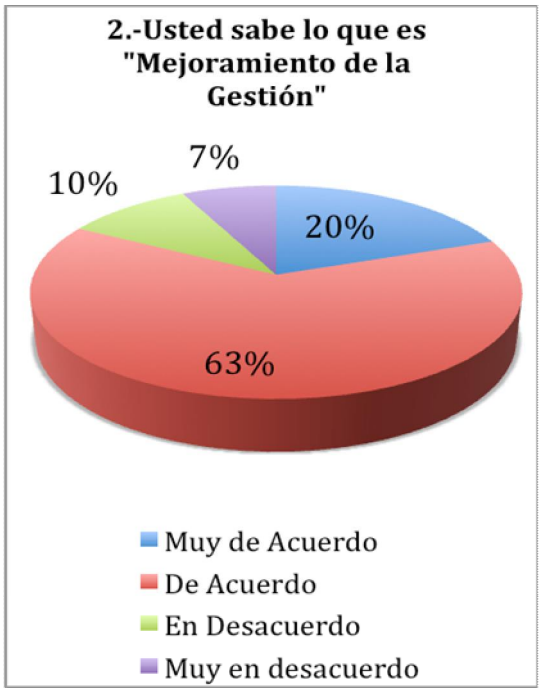
5.- Usted cree que el incentivo que conlleva el cumplimiento de las metas P.M.G.M. es el correcto

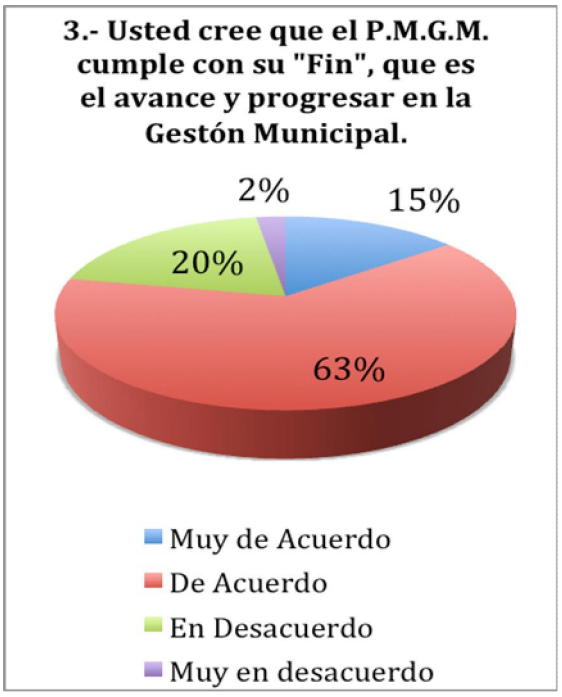
| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| a) Es Mucho. | | b) Es lo que corresponde. | | c) Es bajo. | | d) Es muy bajo. | |

6.- Como evalúa la evolución de la Gestión Municipal a lo largo del tiempo.

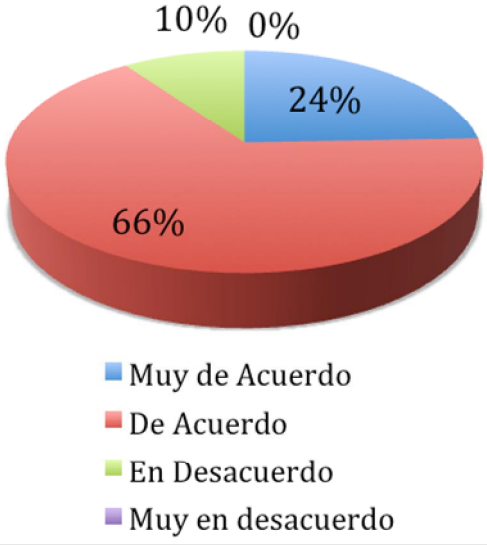
| | |
|---|---|
| a) Cada vez mayores y mejores resultados en gestión. | |
| b) Ha mejorado, aunque lentamente. | |
| c) Se ha mantenido constante. | |
| d) Cada vez menores y peores resultados en gestión. | |

## Anexo Nº14: Resultado del Factor Eficiencia

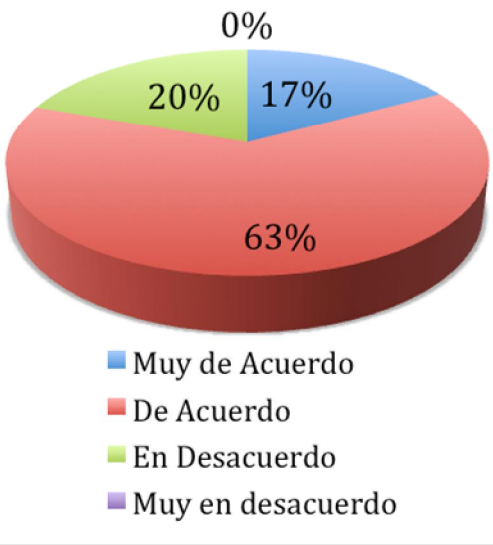


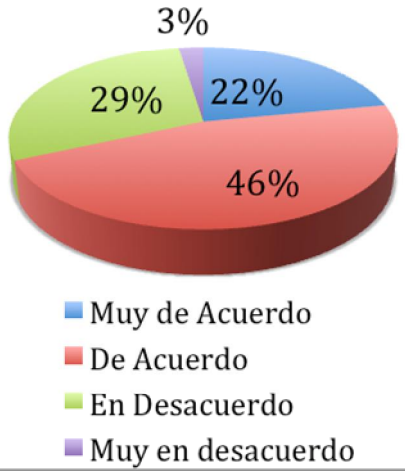
**5.- Cree Usted que se puede mejorar el proceso de P.M.G.M.**



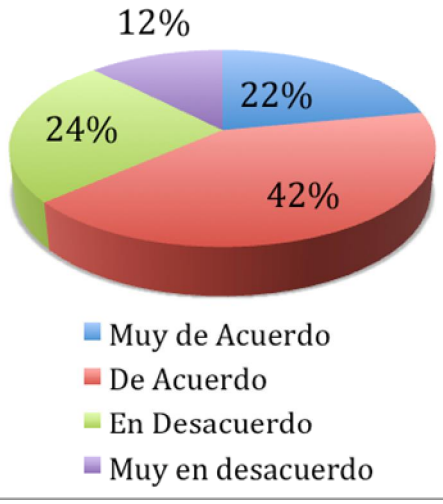

**6.- Para Usted se está logrando el cumplimiento del P.M.G.M. según su metodología, al menor costo, para el Municipio**



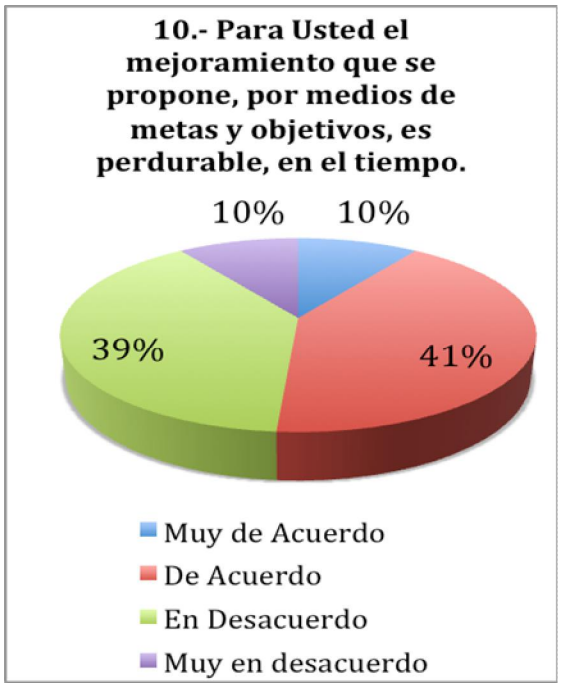

**7.- Cree Usted que se puede lograr mayor cantidad de metas y objetivos, y más exigentes o más ambiciosas, en el plazo del año que dura el P.M.G.M. que las actualmente planteadas.**

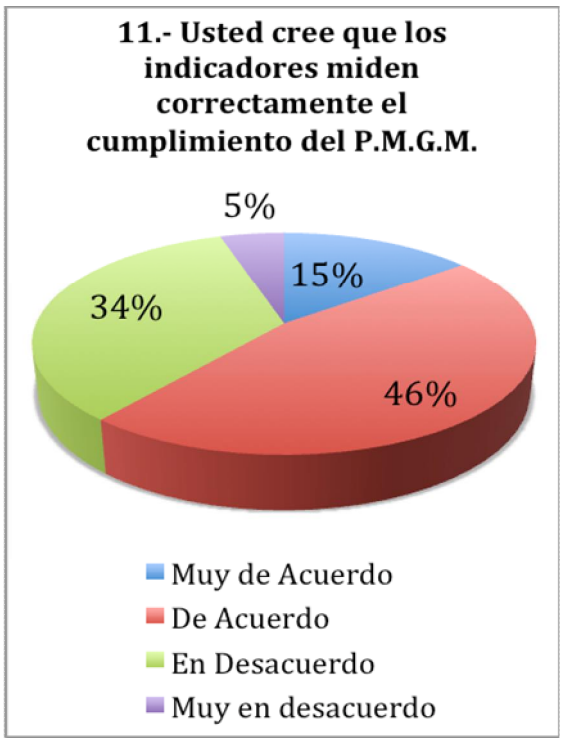



**8.- Cree Usted que se puede ahorrar en tiempo y recurso, por medio de otra metodología de Mejoramiento de la gestión.**

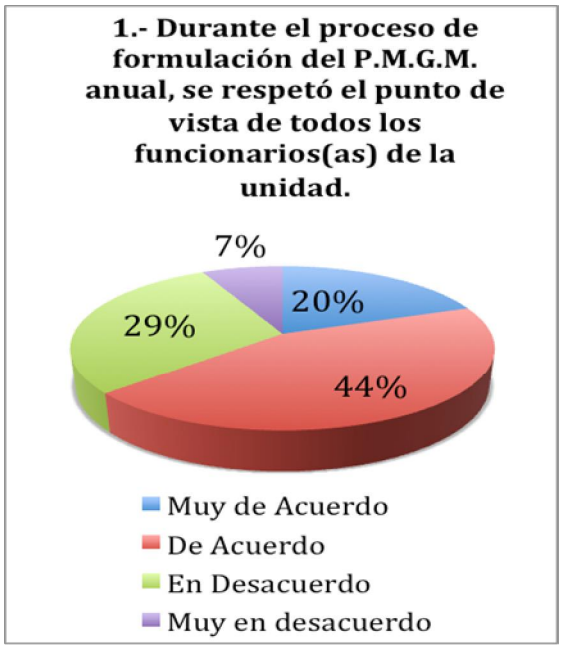


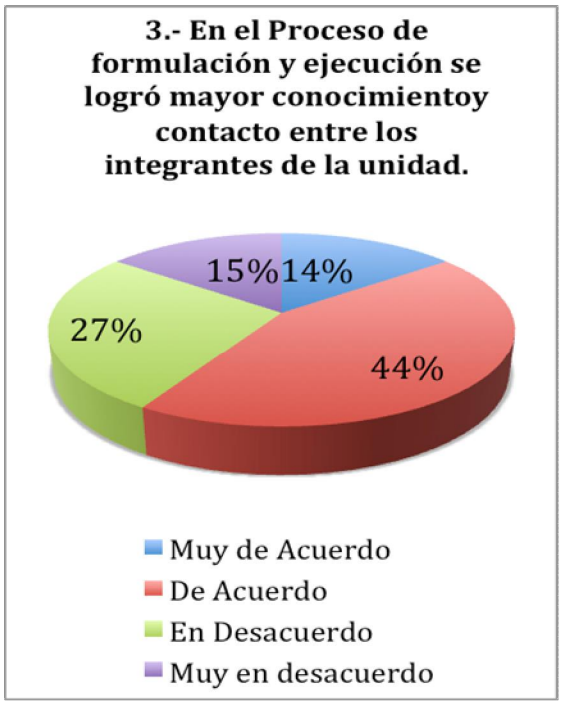
9.- Cree Usted que el P.M.G.M. es exigente y comparable en el tiempo.
7%
8%
34%
51%
Muy de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Muy en desacuerdo

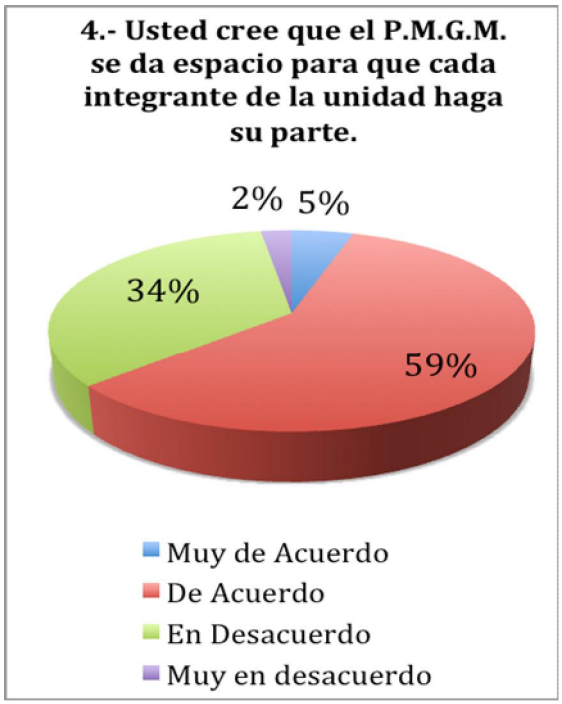

10.- Para Usted el mejoramiento que se propone, por medios de metas y objetivos, es perdurable, en el tiempo.
10%
10%
39%
41%
Muy de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Muy en desacuerdo

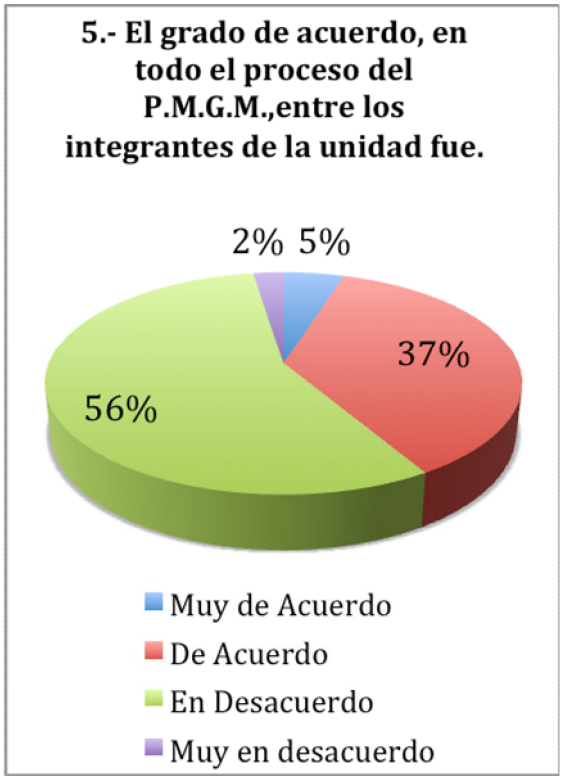

11.- Usted cree que los indicadores miden correctamente el cumplimiento del P.M.G.M.
5%
15%
34%
46%
Muy de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Muy en desacuerdo

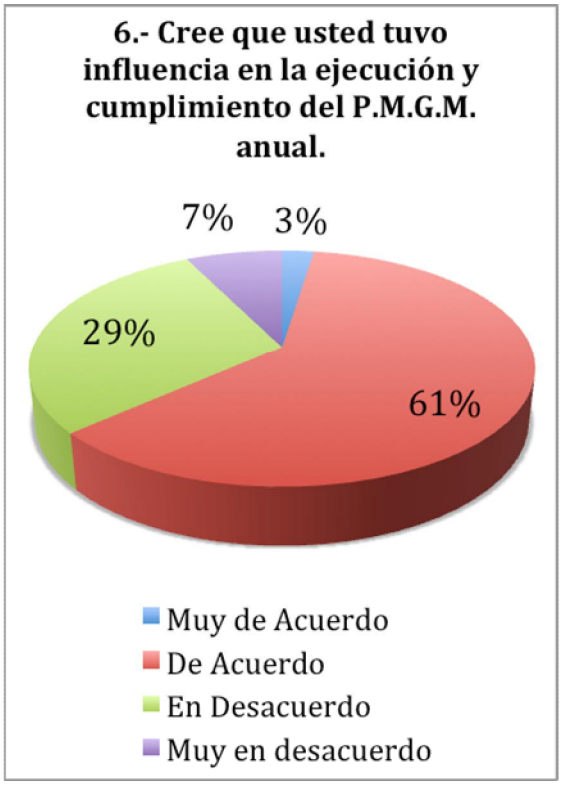
## Anexo Nº15: Resultado del Factor Participación



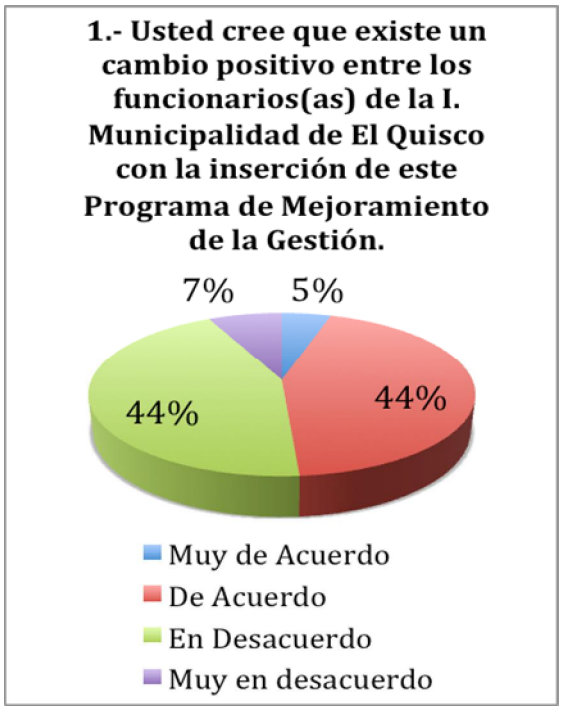


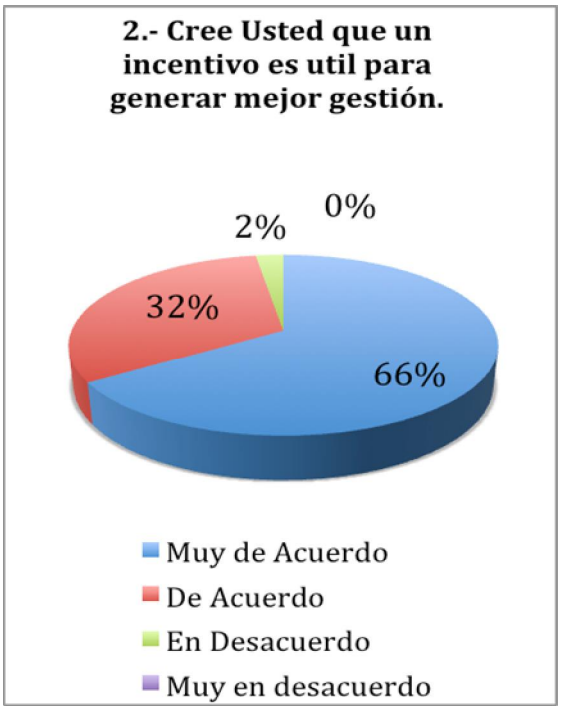



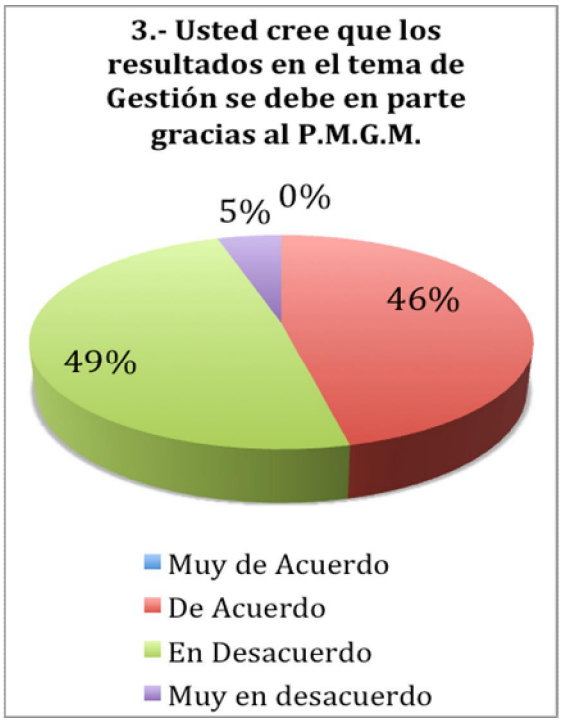

5.- El grado de acuerdo, en todo el proceso del P.M.G.M.,entre los integrantes de la unidad fue.
2%
5%
37%
56%
Muy de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Muy en desacuerdo

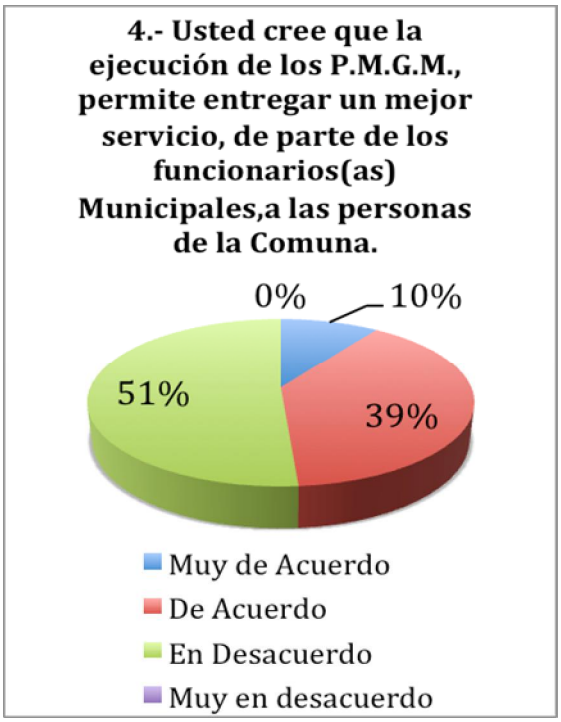

6.- Cree que usted tuvo influencia en la ejecución y cumplimiento del P.M.G.M. anual.
7%
3%
29%
61%
Muy de Acuerdo
De Acuerdo
En Desacuerdo
Muy en desacuerdo

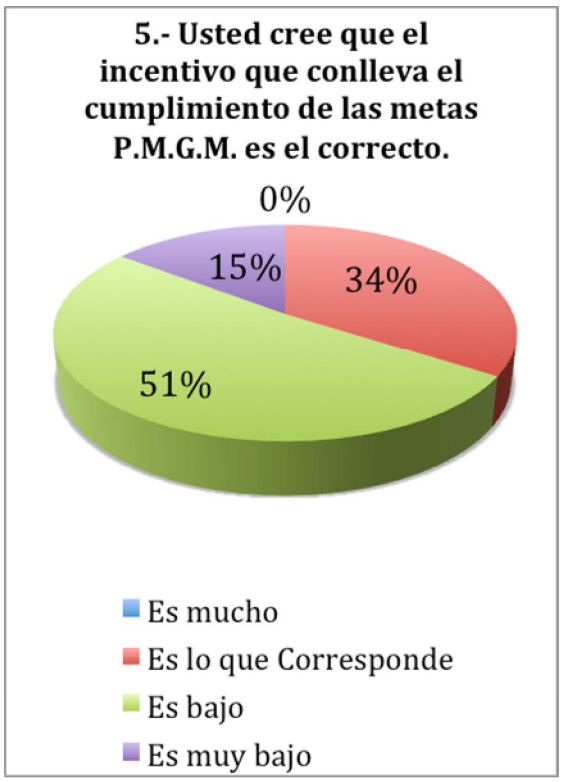
## Anexo Nº16: Resultados del Factor Beneficios.




5.- Usted cree que el incentivo que conlleva el cumplimiento de las metas P.M.G.M. es el correcto.
0%
15%
34%
51%
Es mucho
Es lo que Corresponde
Es bajo
Es muy bajo

6.- Como evalúa la evolución de la Gestión Municipal a lo largo del tiempo.
0%
10%
41%
49%
Cada vez mayores y mejores resultados en gestión
Ha mejorado, aunque lentamente
Se ha mantenido constante
Cada vez menores y peores resultados en gestión