

**“ESTUDIO DE LOS PROCESOS DE FORMULACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE  
VALPARAÍSO EN EL PERIODO 2010”.**

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE  
ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**ALUMNO:**

**DIEGO ROJAS CONSTENLA**

**PROFESOR GUÍA:**

**EDUARDO MUÑOZ INCHAUSTI**

**VALPARAÍSO, DICIEMBRE 2011**

<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>MODERNIZACIÓN DEL ESTADO</b> .....	<b>5</b>
<i>¿POR QUÉ MODERNIZAR EL ESTADO?</i> .....	5
<i>MODERNIZACIÓN DEL ESTADO EN CHILE (CONTEXTO HISTÓRICO)</i> .....	6
<i>“CRITERIOS GENERALES QUE DEBIERAN DEFINIR EL TIPO DE ESTADO QUE CHILE REQUIERE PARA EL SIGLO XXI”</i> .....	9
<i>EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS</i> .....	12
<b>PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN</b> .....	<b>14</b>
<i>CARACTERÍSTICAS DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG)</i> .....	15
<i>LOS PMG EN EL ÁMBITO SUB NACIONAL</i> .....	16
<i>EL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE VALPARAÍSO (EN LA PRÁCTICA)</i> .....	17
<i>PROCESO DE FORMULACIÓN DE LOS PMG MUNICIPALES</i> .....	18
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>20</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN</b> .....	<b>21</b>
<b>OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS</b> .....	<b>21</b>
<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	21
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	21
<b>DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA QUE SE PROPONE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO</b> .....	<b>22</b>
<i>ETAPAS DE LA METODOLOGÍA</i> .....	24
<i>INSTRUMENTOS UTILIZADOS</i> .....	25
<i>a.- Encuesta</i> .....	25
<i>Diseño de la encuesta</i> .....	26
<i>Variable dependiente escogida</i> .....	26
<i>Variabes independientes escogidas</i> .....	27
<i>La población</i> .....	27
<i>B.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)</i> .....	28
<i>TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS</i> .....	30
<i>Tabulación de los Resultados de las Encuestas</i> .....	30
<i>Análisis de la situación interna de la institución mediante la Matriz de Evaluación de los Factores internos (MEFI)</i> .....	58
<i>Análisis al Programa De Mejoramiento de la Gestión, año 2010</i> .....	62
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>73</b>
<i>PÁGINAS WEB</i> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	<b>77</b>

## RESUMEN.

“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”<sup>1</sup>

La ilustre Municipalidad de Valparaíso en su afán de contribuir al proceso de modernización del Estado, ha acogido el espíritu de la Ley N° 19.803 y el Reglamento de Aplicación del Sistema de Incentivos que corresponden a la asignación de “Mejoramiento de la Gestión Municipal”, la cual obliga al Alcalde y al Municipio en conjunto al Concejo Municipal a generar el proyecto de presupuesto y el “Programa de Mejoramiento de Gestión municipal” (desde ahora PMG).

Éste “Reglamento de Aplicación del Sistema de Incentivos” tiene como meta, brindar una retribución económica a los funcionarios municipales en función del cumplimiento a las metas PMG, con el objetivo de lograr el mejoramiento de la gestión de un modo más eficiente, eficaz y transparente, fundamentándose en los lineamientos estratégicos que inspiran a éste programa, como son:

- “Lograr un mayor compromiso de los funcionarios municipales en las políticas de modernización y mejoramiento de la gestión municipal.
- Propender a una mejor y más expedita atención a los vecinos, usuarios y contribuyentes de los servicios municipales.
- Lograr una mejor eficiencia en la administración de los recursos racionalizando y optimizando su uso, especialmente los gastos.

---

<sup>1</sup> Constitución Política De La República De Chile, Art. 118, Inciso Cuarto, y Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades DFL Art 1.

- Lograr un incremento real de los recursos que ingresan a la comuna, tanto para gastos como inversión, especialmente los ingresos propios del presupuesto municipal”<sup>2</sup>

El “Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal” comprende los lineamientos ya mencionados y en base a éstos, se definen los objetivos, metas y plazos que los funcionarios deberán cumplir anualmente para optar al pago del beneficio económico de incentivo.

Además debe regular materias relacionadas a la Constitución de un Comité Técnico Municipal; definir las formalidades y criterios del PMG; los procedimientos de aprobación en sus distintas instancias; los mecanismos de monitoreo y el control sobre el cumplimiento del programa; y por último el cálculo y pago de los incentivos. El programa debe además, definir los indicadores de gestión para evaluar su cumplimiento, como también los instrumentos o mecanismos de medición.

Ahora cabe señalar, si éste instrumento que pretende ser un aporte para el continuo proceso de modernización del Estado y si los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, son eficientes al momento de establecer estrategias de gestión y si consecuentemente son capaces de orientarlas en metas de alto impacto para la Institución y la comunidad, siguiendo estándares de calidad, transparencia, gestión del liderazgo, y competitividad económica acordes a las exigencias de la administración del gobierno comunal.

---

<sup>2</sup> Departamento de asesoría jurídica Administración Municipal Ilustre Municipalidad de Valparaíso.

## **MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.**

Para adaptarse a los cambios del mundo y la sociedad, el Estado debe someterse a un proceso de modernización constante con el objetivo de poder ofrecer una administración más eficiente y mejorar los servicios ofrecidos a la sociedad.

La Modernización del Estado puede ser entendida como un proceso continuo que se sustenta tanto en el crecimiento económico como en la estabilidad del Estado, la cual se manifiesta en la legitimidad de su gobierno y en el sentido democrático de éste. Aunque cabe aclarar que hoy en día, la Modernización del Estado no se limita de modo excluyente a la dimensión política y económica.

En el siglo XXI la modernización del Estado ha adquirido un enfoque, que incorpora nuevos desafíos, vinculados al fortalecimiento de la democracia, el aumento de la capacidad de gobernar y un mejoramiento de la dimensión social del Estado que esté orientado hacia el desarrollo de una mayor equidad social, basado en una administración eficiente, la integridad, la transparencia y el acercamiento al cliente (usuario).

### **¿Por Qué Modernizar El Estado?**

“El buen funcionamiento del Estado es una ventaja en el salto al desarrollo, porque entrega el marco en el que se desenvuelve el resto de la sociedad”<sup>3</sup>.

Para el logro de éste buen funcionamiento; el Estado tradicional necesita efectuar cambios para hacer frente a los nuevos desafíos, fundamentándose en:

- “Que el Estado ya no se concibe como el productor exclusivo de una serie de bienes públicos o semipúblicos.

---

<sup>3</sup> Waissbluth, Mario (2006), “*La Reforma Del Estado En Chile 1990-2005. De La Confrontación Al Consenso*”, Departamento De Ingeniería Industrial, Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas, Universidad De Chile, Marzo, 2006, Pág. 56.

- La aparición de una serie de variables transversales; competitividad, calidad de vida, protección social, planificación territorial o cuidado del medio ambiente. Exigiendo también del Estado, nuevas competencias que permitan enfrentar estos desafíos de manera ágil y con una mirada global.
- Los ciudadanos tienen un aumento de sus expectativas y exigencias respecto al Estado, quizás con una postura de consumidores, diferente a la que generaría un Estado benefactor<sup>4</sup>.
- “Se fortalece la capacidad del sector público como articulador de los esfuerzos por alcanzar igualdad de oportunidades y proveer satisfacción a múltiples demandas sociales.
- Necesidad de adecuar las estructuras a las exigencias de un contexto cambiante y dinámico<sup>5</sup>.

### **Modernización del Estado En Chile (Contexto Histórico).**

Para lograr comprender las reformas aplicadas al Estado Chileno, debemos acudir al contexto social político y económico del país durante las últimas décadas.

Un periodo esencial de partida para comprender la evolución de la Modernización del Estado chileno, corresponde a “La Dictadura Militar” (1973-1989) en la cual se esbozan las primeras reformas de Estado, respondiendo a la necesidad de adaptarlo a un escenario de nuevas condiciones económicas implantadas (neoliberalismo).

Por otro lado, el proceso de descentralización “apuntó a una municipalización poco participativa y dependiente de un poder central fuerte<sup>6</sup>”.

---

<sup>4</sup> [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion).

<sup>5</sup> Ppt, Pérez Fuentes Rossana, “*La Modernización Del Estado De Chile: Servicio Civil Y Sistema De Alta Dirección Pública*”, Santiago De Chile, Julio 2008.

Asimismo, desde el comienzo de la década de los noventa, los Gobiernos de la Concertación (específicamente las administraciones Aylwin, Frei y Lagos) contemplaron en sus Programas de Gobierno la necesidad de Modernizar el Estado y la Gestión Pública.

En el periodo de transición iniciado por el gobierno de Aylwin (1990-1994), éste se encontraba enmarcado en un replanteamiento político del país; donde se apuntó principalmente a la gobernabilidad, pues la democracia plantea un nuevo contexto por lo que en materia de modernización se crea una serie de instituciones como el SENAMA, CONADO, FOSIS, CONAMA etc. El problema era que éstas no constituían una real garantía de una apropiada gestión e implementación de programas.

Ya en el gobierno de Eduardo Frei (1994-2000) se destaca una modernización del Estado, limitada por la crisis económica pero con gran énfasis en la renovación y recuperación de las instituciones públicas. Con la implementación de una Agenda Modernizadora transversal, que apuntaba a calidad de servicio, la transparencia y probidad, la gerencia pública y el uso de tecnologías de información (por ejemplo la implementación del Portal Chile Compra).

El gobierno Ricardo Lagos (2000-2006), se caracteriza por una modernización desarrollada en consenso entre las coaliciones políticas nacionales, donde se progresó y finiquitó muchas obras promovidas por el gobierno anterior, como la Reforma Procesal Penal, la nueva Constitución y la definición del Ministerio Público como organismo autónomo.

“Una importante iniciativa fue la “Agenda de Modernización del Estado”, que fue apoyada tanto por los partidos oficialistas como por la oposición”<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion).

<sup>7</sup> [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion).

Ésta Agenda de Modernización del Estado corresponde al primer lineamiento del “Acuerdo de Modernización” planteado en enero de 2003, la cual está segmentada en cuatro áreas:

- “Gestión Pública: Orientada al mejoramiento del servicio a los ciudadanos.
- Gestión de Recursos Humanos: Proponiendo aumentar el profesionalismo, capacitación y normativas laborales para los funcionarios de la administración pública.
- Gestión Financiera: Se refiere a la administración financiera, limitaciones globales de gastos, obligaciones de evaluación e información del presupuesto.
- Descentralización: Busca modernizar el proceso de toma de decisiones a nivel regional en concordancia con los demás proyectos de mejoramiento de la gestión pública y de probidad”<sup>8</sup>.

El gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet (2006-2010) destacó por el fortalecimiento de un Estado liberal en lo económico, orientando sus prioridades en el principio de transparencia activa y en la satisfacción de los usuarios/clientes, con un enfoque estratégico y de gerencia pública. Un ejemplo de aquello, tiene lugar en el año 2006 con la implementación de la “Agenda de probidad, transparencia y modernización”.

Cabe destacar que en éste periodo “se diseñó por primera vez en Chile una auténtica política pública de gestión pública de carácter consistente y pragmática. Evitando hasta donde se pudo las reformas del tipo legal y tratando de aprovechar al máximo el instrumental de corte administrativo”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Ppt, González Barrientos Elizabeth, “*Agenda Modernizadora; Modernización Del Estado*”, 2010.

<sup>9</sup> Waissbluth, Mario (2006), “*La Reforma Del Estado En Chile 1990-2005. De La Confrontación Al Consenso*”, Departamento De Ingeniería Industrial, Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas, Universidad De Chile, Marzo, 2006, Pág. 55.

Por último se debe señalar en el contexto de la modernización del Estado que “las enormes transformaciones de Chile en las últimas décadas y el desafío de avanzar hacia el desarrollo, plantean nuevas exigencias a la calidad de las políticas públicas donde las personas esperan resultados palpables en sus vidas y quieren ser parte de procesos democráticos más abiertos”<sup>10</sup>.

**“Criterios generales que debieran definir el tipo de Estado que Chile requiere para el siglo XXI”.**<sup>11</sup>

**A.- Estado Orientado a Resultados:** Lo principal es establecer un criterio de éxito en las políticas y así evaluar su impacto, esto quiere decir que cuando los servicios no tienen las metas definidas (en base a sus políticas) no es posible realizar buenas evaluaciones.

En ésta aplicación de criterios hay dos precauciones que se deben tomar en cuenta, primero “los resultados cuantitativos no son el único criterio de la función pública” (ya que estas se fijan en la cantidad y no en la calidad del servicio entregado). Y segundo, “las mediciones de resultados y los contratos de desempeño (los cuales son necesarios para la coordinación entre las instituciones y si se diseñan de mala forma pueden complicar esta tarea).

La Orientación de un Estado regulador se debe enfocar al ciudadano y a una gestión orientada a resultados y no en procesos.

Siguiendo éste criterio, en Chile se formuló el “Plan Estratégico de la Modernización de la Gestión Pública”; cuyo objetivo buscaba, “perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, e incorporando en la Administración Pública una cultura de evaluación”<sup>12</sup>, buscando de éste modo poder ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía.

---

<sup>10</sup> <http://www.expansivaudp.cl/media/archivos/20090331154959.pdf>; Instituto de Políticas Públicas Expansiva UDP; Pág. 2.

<sup>11</sup> Marshall Y Waissbluth, “*Reforma Del Estado En Chile: Una Oportunidad*”, Corporación Expansiva, 2007, Pág.7.

<sup>12</sup> Ramírez Alujas, Álvaro Vicente, “*El Proceso De Reforma Del Estado Y Modernización De La Gestión Pública En Chile. Lecciones, Experiencias Y Aprendizajes (1990-2003)*”, Instituto Nacional De Administración Pública, Madrid, 2004, Pág.69.

**B.- Estado Transparente y Participativo:** La transparencia y la participación ciudadana son dos aspectos muy importantes, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando confían en el Estado y pueden participar en él.

La transparencia y participación son un gran apoyo para la eficiencia y la probidad, pero en ocasiones cuando los ciudadanos no tienen completo acceso a la información la transparencia no ayuda con la eficiencia; es por esto, que la transparencia no puede sustituir a las instancias de control.

Algo que se debe hacer para mejorar la transparencia, es que los organismos del Estado hagan una cuenta pública la cual sea congruente con los contratos de desempeño y las metas establecidas.

**C.- Gobierno Descentralizado Efectivamente:** La descentralización es clave para un Estado moderno ya que facilita la participación y ajusta las decisiones a las realidades locales; pero se debe tener un gobierno descentralizado de manera equilibrada que ayude a la ciudadanía, debido a que una excesiva descentralización incita a producir distorsiones.

Se debe tener en cuenta el asegurar que la descentralización sea compatible con políticas y gestiones de gran calidad. Para asegurar esto, es de gran importancia definir a quién corresponde qué cosa, qué debe ser tarea del gobierno central, qué del gobierno regional y qué del gobierno municipal.

Otro punto importante es el hecho de que la descentralización no ayuda al control de los resultados, a mayor descentralización se tiende a reducir la calidad de los mecanismos de control y con ello la eficiencia del gasto.

**D.- Estado Visionario y Prospectivo:** La protección ante los cambios de aspecto económico, social y político es una de las principales demandas de la ciudadanía, para que esta protección se cumpla es indispensable que el Estado tenga una visión de largo

plazo. En años anteriores esta labor la desempeño la ODEPLAN, pero últimamente la ha desempeñado de manera semi-formal el Ministerio de Hacienda con la administración de finanzas públicas.

**E.- Estado Integrador, Flexible y en Red:** La administración pública, es decir, la estructura organizacional del Estado siempre ha tenido una rigidez anacrónica, es por eso que el Estado necesita mayor flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante.

Por otra parte, los servicios están enfocados a satisfacer las necesidades; pero cada servicio establece sus formas de canales de atención, esto produce en muchos casos una atención poco digna, poco personalizada y con múltiples rutas de acceso a los servicios públicos; para mejorar esto, se hace urgente un Estado que funcione en RED.

**F.- Directivos y Funcionarios de Calidad:** El personal de la administración pública como muchos otros ámbitos de ésta tiene mucha rigidez, leyes específicas la regulan por lo que es muy difícil efectuarle cambios. Pero su política de administración de personal necesita cambios, tales como incentivos y una carrera profesional.

Como también lo vimos anteriormente; la contratación de un buen personal así como de directivos, sólo será efectiva si se tiene un mayor grado de autonomía en la gestión, en la cual la calidad del servicio y la eficiencia de los recursos deben ser sus pilares centrales.

El proceso de modernización de la gestión pública en Chile; sobre la base de una política de reforma continua pero gradual, impulsó procesos de cambio en la gestión de los servicios públicos, correspondientes a “la implementación del plan estratégico y sus instrumentos en todas las reparticiones públicas, el impulso de la gestión de calidad y las tecnologías de información, incorporación de Programas de Mejoramiento de la Gestión y la creación de mecanismos de medición integral de desempeño como el Premio Nacional a la Calidad”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Arenas Ramírez Héctor, “Ejes De La Modernización Del Estado En Chile, Serie Prospectando Horizontes N° 3”, Junio 2008.

## **El Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados.**

En la segunda mitad de la década de los noventa se inicia en Chile una Política de Modernización de la Gestión Pública, orientado por el Modelo de Gestión por Resultados y por un “Enfoque Gerencialista”. Éste modelo de gestión orientado a resultados, se ubica bajo el liderazgo de la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES).

Considerando los avances y experiencia de años anteriores en la implementación de instrumentos de evaluación y gestión, la DIPRES inicia la implementación del Sistema de Control de Gestión (SCG), con el fin de contribuir a la eficiencia de la asignación de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstos. Lo anterior ha permitido disponer de un modelo de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, incorporando los conceptos de presupuesto por resultados.

El objetivo estratégico de la DIPRES se enfoca en el mejoramiento de la gestión del proceso presupuestario, lo que le ha conducido a desarrollar en el “Sistema de Control de Gestión”, variados tipos de instrumentos y técnicas de control de gestión enfocados al apoyo de la suscripción de compromisos para mejorar el progreso de los programas y servicios de un modo permanente.

Para ello ha impulsado varias vías funcionales entre ellas:

**1.- “Definición de metas** en los valores de Indicadores de Desempeño claves de las instituciones sectoriales, establecidas en conjunto, a cumplir durante el ejercicio próximo, a partir de la proyección de tendencias de valores monitoreados en los dos años precedentes y del estimado del año en curso,

**2.- Definición de compromisos de acciones de mejoramiento** concretas en los programas y servicios públicos, establecidas en conjunto, obtenidas a partir de las recomendaciones del programa de evaluaciones, a cumplir en un plazo de generalmente dos años”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Grau Nuriacunill, “*La Modernización De La Gestión Pública En Chile Y Su Impacto En El Proceso De Descentralización*”, Flacso-Chile, 2009., Pág.51.

A través de la Dirección de Presupuestos, los organismos ejecutores se comprometen en 3 niveles, con el objeto de recopilar información sobre la situación real en éstas áreas. Éstos niveles se enfocan en el cumplimiento de metas anuales de los indicadores de desempeño (ID); el mejorar la gestión de sus sistemas de RRHH, de Atención a Usuarios, de Planificación y Control, y de Administración Financiera (que comprenden los Programas de Mejoramiento de la Gestión, PMG) y cambios mayores identificados en evaluaciones.

“El producto de esto, es el Proyecto de Ley de Presupuesto que va a la Comisión Especial Mixta de Presupuesto del Congreso, en cuyos recaudos están los ID comprometidos, los Compromisos Ministeriales (de cambios mayores) y los Compromisos de Gestión (de mejorar sistemas). El Congreso recibe, además, los BGI de cada organismo, con los resultados del año pasado”<sup>15</sup>. Esto constituye el proceso de presupuesto por resultados.

En sí, una de las áreas clave del Plan de Modernización fue la de la gestión estratégica, buscando transformar los métodos y estilos de funcionamiento de las organizaciones públicas; a través, de instrumentos y técnicas de gestión que facilitaran, entre otras, la planificación y evaluación de la productividad y gestión de cada servicio.

En éste contexto se buscó, en paralelo, fortalecer la experiencia de las metas ministeriales, metas e indicadores de gestión y compromisos de modernización. Tales instrumentos (incluidos los PMG) comenzaron a su vez a ser integrados en “el Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados”, con el propósito de mejorar la asignación de los recursos presupuestarios, vinculando el presupuesto a resultados, además de la obligatoriedad de entregar una cuenta pública para cada institución con base en un formato estándar: los Balances de Gestión Integral.

La evaluación de estos planes configura la base para el diseño de los Programas de Mejoramiento de Gestión, PMG, “cuyo propósito general fue y es institucionalizar y forzar

---

<sup>15</sup> Grau Nuriacunill, “*La Modernización De La Gestión Pública En Chile Y Su Impacto En El Proceso De Descentralización*”, Flacso-Chile, 2009., Pág.51.

ciertas mejoras en los procesos básicos de gestión de las instituciones, consideradas estratégicas para una mejora sistemática”<sup>16</sup>.

## **PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION.**

El Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) corresponde a un “Instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de las etapas de desarrollo está asociado a un incentivo monetario a los funcionarios. Se ejecuta a través de los procesos de formulación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas de mejoramiento de los servicios”<sup>17</sup>.

Éste instrumento corresponde a un programa de certificación estructurado en 5 áreas, compuestas en total por 11 sistemas de gestión. Estos sistemas de gestión tienen una lógica común de implementación que se refleja en la existencia de un Programa Marco, el cual se divide en Programa Marco Básico y en Programa Marco Avanzado.

En el año 2000, los PMG se integran en el Sistema de Control de Gestión. Por su parte, a partir del año 2001 se centran en el desarrollo de sistemas de gestión que mejoren las prácticas administrativas en los servicios públicos.

En el año 2005 se introducen los primeros elementos para transitar hacia un mecanismo de certificación externa de sistemas de gestión para los servicios públicos -reconocido internacionalmente a través de las Normas ISO - respondiendo además al compromiso establecido en el Protocolo que acompaña el despacho del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004, suscrito por el Gobierno y la Comisión de Presupuestos del Congreso Nacional.

---

<sup>16</sup> Grau Nuriacunill, “*La Modernización De La Gestión Pública En Chile Y Su Impacto En El Proceso De Descentralización*”, Flacso-Chile, 2009, Pág.50.

<sup>17</sup> <http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html>

## **Características de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).**

El PMG está conformado la población de los 215 servicios públicos que conforman la Administración Central de Estado y su población objetivo son los 186 servicios públicos que desarrollan los sistemas del PMG, además de las Autoridades del Gobierno, Jefes de Servicio y su equipo directivo, jefaturas de planificación y/o administración financiera, encargados del PMG, encargados de los sistemas del PMG y funcionarios de los servicios públicos; y como beneficiarios indirectos a los usuarios finales de las instituciones públicas.

Lo que buscan los PMG es, que a partir de la definición de la misión de los objetivos estratégicos y de gestión para las instituciones del sector público, incorporar iniciativas de mejoramiento de la gestión en todos los rubros necesarios para desarrollar de manera más eficaz, eficiente y flexible los procesos administrativos para el logro de su misión institucional.

“El PMG es parte de la política de remuneraciones del Sector Público puesto que el cumplimiento los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual que permite el acceso a un incentivo monetario de carácter institucional (Ley N° 19.553)”<sup>18</sup>. Ésta bonificación corresponde a un 7,6% de las remuneraciones mensuales permanentes de acuerdo a la modificación de los porcentajes de incentivos establecidos por la Ley 20.212 de agosto del 2007. Siempre que la institución alcanza un grado de cumplimiento de los objetivos (etapas) igual o superior al 90%; del 3,15% si el cumplimiento de los objetivos es igual o superior al 75% e inferior a 90%; y nulo si la institución no alcanza el 75% de cumplimiento.

---

<sup>18</sup> Banco Mundial, “Evaluación De Impacto Programa De Mejoramiento De La Gestión, Ministerio De Hacienda Elaborada Por La Dirección De Presupuestos En Base Al Informe Final De La Evaluación De Impacto Realizado Por El Banco Mundial”, Diciembre, 2008, Pág. 2.

## **Los PMG en el ámbito Sub Nacional.**

En el ámbito sub nacional, la gestión por resultados opera en lo que concierne a los servicios públicos desconcentrados del nivel nacional y a los descentralizados que existen en el ámbito regional. De hecho, ellos deben elaborar sus respectivos PMG y cumplir con todos los procedimientos que forman parte del resto del Sistema de Control de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados.

Una innovación importante que afecta al ámbito local es la incorporación de los principios de descentralización y desconcentración en la gestión regular de las instituciones públicas, formalizada en un PMG de gestión territorial integrada.

Se entenderá que los PMG establecen un mecanismo de incentivo a los Gobiernos Regionales para que formulen, suscriban y demuestren el cumplimiento de objetivos de gestión, los cuales deben reflejar las prioridades que orientan la gestión de cada institución y dan cuenta de su desempeño anual.

Ahora bien, en el ámbito del gobierno local (que es el que compete para efectos de esta tesis); podemos mencionar que en el 2006, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), diseña un Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales.

Forman parte de éste sistema, la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile y Calidad).

Los objetivos del Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales se enfocan a “mejorar la calidad de los servicios municipales entregados a la población; fortalecer la capacidad de gestión de los municipios; instalar una cultura de mejoramiento continuo en procesos de gestión basada en la auto-evaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente, finalmente, reconocer los logros intermedios de

gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.”<sup>19</sup>

Cabe destacar que “durante el año 2007, 14 municipios suscribieron convenios de colaboración con la SUBDERE. Por su parte, en enero de 2009 se reportaba el ingreso de 29 municipios al Sistema”<sup>20</sup>.

### **El Programa de Mejoramiento de la Gestión en la Ilustre Municipalidad de Valparaíso (en la práctica).**

En conformidad a lo dispuesto por la Ley N° 19.803 del 5 de Abril del 2002, y sus modificaciones, y el Reglamento de Aplicación del Sistema de Incentivos aprobado por el Decreto Alcaldicio N° 573 de fecha 03 de Junio del 2005, ambos relativos a la Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, obliga al municipio y su Alcalde a someter a acuerdo del Concejo Municipal, conjuntamente con el proyecto de presupuesto, el programa de mejoramiento de gestión municipal.

La Municipalidad otorga a sus funcionarios de Planta a Contrata, una asignación de Mejoramiento de la gestión municipal, en los términos y condiciones establecidas en la ley N° 19.803.

Esta asignación considera los siguientes componentes:

1.- “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.

---

<sup>19</sup> Ppt, “Programa Gestión De Calidad De Servicios Municipales, Una Ruta Hacia La Excelencia En Los Servicios Municipales, División De Municipalidades”, Departamento De Desarrollo Municipal, Subsecretaria De Desarrollo Regional Y Administrativo (Subdere), Gobierno De Chile.

<sup>20</sup> Secretaría Ejecutiva De La Agenda Modernización Del Estado, Gobierno De Chile “Un Mejor Estado, Agenda De Modernización 2008-2010”, 2009.

2.- Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal<sup>21</sup>, de conformidad a las obligaciones establecidas en el artículo 9º de la ley N° 19.803.

Cabe señalar además, que el grado de cumplimiento superior al 90% del PMG da derecho a una bonificación de un 4% a Objetivos por Dirección y un 6% a Objetivos Institucionales. El grado de cumplimiento entre el 90% y 75% da derecho a una bonificación de un: 2% Objetivos por Dirección y un 3% Objetivos Institucionales. El grado de cumplimiento inferior al 75%: da derecho a una bonificación de: 0% Objetivos por Dirección y un 0% Objetivos Institucionales.

### **Proceso De Formulación de los PMG Municipales.**

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 N° 19.803, a quien le corresponderá proponer el Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión Municipal considerando “los objetivos de gestión institucional para el año siguiente y las metas a cumplir en el mismo período por cada una de las unidades de trabajo del municipio.”<sup>22</sup>

El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión contempla además; para cada objetivo y meta por unidad de trabajo municipal, indicadores que permiten evaluar su grado de cumplimiento, para el objetivo debiendo determinar la procedencia del pago de las asignaciones a que se refiere la ley N° 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.

---

<sup>21</sup> Ley N° 19.803 Del 5 De Abril Del 2002, Establece Asignación De Mejoramiento De La Gestión Municipal, Art 2

<sup>22</sup> Decreto Alcaldicio N° 573 de fecha 03 de Junio del 2005, que aprueba el reglamento de aplicación del sistema de incentivos respectivo a la asignación de mejoramiento de la gestión municipal.

El Comité Técnico Municipal debe efectuar una propuesta 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 debe requerir a las jefaturas de las unidades de la Municipalidad la formulación de proposiciones de objetivos de gestión institucional y de las metas a cumplir por cada unidad para el año siguiente.

En este proceso se deberán adoptar las medidas necesarias para la informar y motivar la participación de todo el personal municipal. Para tal objeto, el Comité Técnico debe facilitar la información necesaria que ayude a orientar la participación de los funcionarios en la formulación del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

“El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión Municipal considera 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”<sup>23</sup>.

Éste programa se debe coordinar apropiadamente con los otros instrumentos de gestión municipal, tales como el Plan de Desarrollo Comunal, el Plan Regulador Comunal y el Presupuesto Municipal Anual.

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

“El Programa Anual de Mejoramiento de la Gestión deberá ser aprobado por el Concejo Municipal antes del día 15 de diciembre de cada año, conjuntamente con el presupuesto municipal anual.

---

<sup>23</sup> Ppt, Fischer Jara Carlos, “*Marco Normativo Asesoría Jurídica, Dirección De Desarrollo Económico Y Cooperación Internacional*”, Dirección Jurídica, Administración Municipal, Pmg 2010.

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”<sup>24</sup>.

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 N° 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.

“El incentivo por concepto de PMG” debe ser pagado en 4 cuotas en los meses de Mayo, Julio, Octubre y Diciembre y las características del pago es tributable e Imponible.

Esta asignación se determinará sobre la base de sueldo base; la “Asignación Municipal referida a escalafón y grados”<sup>25</sup>, la Asignación de Reajustes por grado de la ley N° 18.717, y la Asignación del artículo 1º de la ley N° 19.529 referida a los reajustes por grado.

Corresponde al Concejo Comunal, el Control de las metas de los PMG; su evaluación, debe ser fundada en un informe de Dirección de Control cada 15 de Febrero.

Las jefaturas deben instituir mecanismos de control permanente para el avance, informando a la Dirección de Control, y éste debe informar a lo menos cada tres meses, con base en la informes de cada Unidad.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

¿El proceso de formulación es idóneo para cumplir los objetivos del PMG en cuanto al logro de la modernización de la gestión municipal?

---

<sup>24</sup> Ppt, Fischer Jara Carlos, “*Marco Normativo Asesoría Jurídica, Dirección De Desarrollo Económico Y Cooperación Internacional*”, Dirección Jurídica, Administración Municipal, Pmg 2010.

<sup>25</sup> Decreto Ley N° 3.551 De Asignación Municipal De 1980, Art. 24.

## **FUNDAMENTACIÓN.**

Esta tesis asume la necesidad de estudiar los procesos y alcance que tienen las metas del PMG en la Ilustre Municipalidad de Valparaíso, buscando detectar el nivel de compromiso de sus funcionarios en la formulación de sus metas, y si éstas se asocian o no a los parámetros de calidad del producto entregado tanto en su eficacia y eficiencia. Todo esto con el fin de poder generar su cuestionamiento o afirmar la validez de éstas.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.**

### **Objetivo General.**

Estudiar el proceso de formulación en el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y su relación con el desempeño institucional de la Municipalidad de Valparaíso en el periodo 2010 en los departamentos más representativos de la Dirección de Control, Plataforma de Atención Ciudadana (PAM), la Dirección de Administración y Finanzas (DAF) y la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

### **Objetivos Específicos.**

- Presentar la normativa legal vigente donde se enmarcan los Programas de Mejoramiento de la Gestión.
- Ejecutar una encuesta a funcionarios de departamentos de la DAF, PAM, DIDECO y Dirección de Control.
- Evaluar la situación interna de la institución mediante la Matriz de Evaluación de los Factores internos (MEFI).
- Analizar la evolución de los programas de Mejoramiento de la Gestión 2010, por medio de su 4° informe trimestral.

- Proponer posibles medidas que permitan superar falencias, sólo cuando proceda.

## **DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA QUE SE PROPONE PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO.**

Dada la naturaleza y el grado de profundidad en el que se ha contextualizado el estudio de los procesos de formulación de los PMG en las municipalidades, cabe señalar que la formulación inicial del problema es imprecisa. Por consiguiente y para efectos de esta investigación, es necesario realizar una mixtura entre el tipo de investigación “Exploratoria y Descriptiva”<sup>26</sup>.

Se definió Investigación Exploratoria; debido a que, al intentar responder “si el proceso de planificación es idóneo para cumplir los objetivos de los PMG”, nos encontramos con un caso poco estudiado y que carece de información precisa. Es por esto, que los resultados que se pretende aportar en esta investigación se orientan a generar una mejor formulación del problema de investigación.

En éste sentido y si los resultados de la investigación lo legitima; se podrá comprobar que esta exploración, permitirá obtener nuevos datos y elementos que puedan conducir a formular con mayor precisión los problemas de investigación.

Además, cabe señalar que el poco grado de conocimiento del objeto de estudio hace muy complicado formular una adecuada hipótesis de éste; conjuntamente se debe indicar que, uno de los propósitos de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita la “formulación de una hipótesis” como resultado del estudio.

“Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirviendo como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en

---

- <sup>26</sup> Sampieri Hernández, Collado Roberto Fernández, Pilar Baptista Lucio, “*Metodología De La Investigación; Tercera Edición*”, McGraw Hill ; Año 2004, Pag.115

otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis”<sup>27</sup>.

Por otro lado, el enfoque de tipo descriptivo “consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores”<sup>28</sup>. Buscando así poder responder qué es, identificar sus propiedades, su composición y su configuración. De este modo permitirá poder conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Lo anterior no se enmarca sólo en la recolección de datos; sino que también, en la predicción e identificación de las relaciones existentes entre las variables, con el propósito de obtener generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Ahora bien, entrando en un área más práctica y luego de definir la metodología a utilizar, se procederá a analizar la situación actual respecto de los procesos de formulación de los PMG de la Municipalidad de Valparaíso, por medio de la recolección de datos en sus diferentes Unidades Administrativas.

Subsiguientemente, se realizará una comparación respecto de la situación real percibida en el estudio, en contraste de lo que se aspira lograr en el proceso de formulación de los PMG por parte de las Unidades municipales; todo esto bajo los parámetros de una gestión de calidad y siguiendo los principios de eficiencia y eficacia en los procesos municipales, el mejoramiento de la calidad y cobertura en la atención al cliente, y la eficiencia de los gastos, siempre considerando el aumento de los ingresos municipales.

Luego se postulará una hipótesis y se detallará las recomendaciones y sugerencias que ayuden a generar cambios necesarios para poder implementar esta filosofía de gestión.

---

<sup>27</sup> <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

<sup>28</sup> <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

Finalmente, el resultado obtenido generará una propuesta de las mejoras que se hacen necesarias para lograr la gestión con calidad total en todas las áreas de la institución.

### **Etapas de la Metodología**

- Examinar la situación actual de la gestión administrativa en la institución, por medio de revisión bibliográfica para la elección de temas y las fuentes apropiadas.
- Estudio del marco legal en que se definen los Programas de Mejoramiento de la Gestión a nivel Central y Subnacional.
- Análisis de los datos obtenidos, y discriminación de la información existente.
- Selección y elaboración de técnicas para la recolección de datos financieros, legales, históricos, etc.
- Ejecutar encuesta a funcionarios de departamentos de la DAF, PAM, DIDECO y Dirección de Control.
- Realizar una Matriz de Evaluación de los Factores internos (MEFI) para efectos de análisis al PMG municipal.
- Analizar la evolución de los programas de Mejoramiento de la Gestión 2010 por medio de de su 4° informe trimestral.
- Generación de conclusiones y recomendaciones finales, planteando una hipótesis y propuestas para las mejoras de gestión, enunciando los supuestos en que éstas se basan y los procesos adoptados.
- Sugerencias para líneas de investigación alternativas, para proporcionar una continuidad de investigación.

## Instrumentos utilizados

### a.- Encuesta

Se puede definir a la encuesta como; “estudios “ad hoc”, basados en un cuestionario estructurado dirigido a una muestra del objeto del estudio, y cuyas respuestas se van a cuantificar”<sup>29</sup>. Este instrumento puede ser dirigido a una muestra representativa del universo o colectivo objeto de estudio.

El uso de una encuesta para efectos de esta investigación se justifica, debido a que su desarrollo proporciona una gran variedad de ventajas y beneficios, como por ejemplo:

- “Consecución de una elevada tasa de respuesta en un breve espacio de tiempo
- Aporta información específica eliminando influencias de terceros, aportando datos más leales.
- Permite el uso de instrumentos auxiliares; como por ejemplo, gráficos.
- Fácil adaptación en función de las necesidades.
- Son fácilmente analizables para quien posee una base estadística suficiente”<sup>30</sup>.

En síntesis, la encuesta es un instrumento que por su especificidad, permite obtener gran cantidad de información concreta y puntual sobre un tema específico, apoyándose en un cuestionario (más o menos) estructurado el cual permite poner en relación un gran número de variables dependientes e independientes.

---

<sup>29</sup> Alija Jose Francisco, Brenlla Maria, Silgo Jose Miguel, “*Manual Práctico De Investigación De Mercados*”, Append. Pág. 12

<sup>30</sup> Alija Jose Francisco, Brenlla Maria, Silgo Jose Miguel, “*Manual Práctico De Investigación De Mercados*”, Append. Pág. 12

## **Diseño de la encuesta**

Una vez escogido el instrumento a utilizar para la recolección de información (la encuesta); se debe intentar responder, como el “objeto del planteamiento del problema” de esta investigación puede responder a un problema de dependencia entre las variables.

Las variables pueden ser definidas como “una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.”<sup>31</sup> Éstas adquieren valor para la investigación científica, cuando pueden ser relacionadas con otras variables y formar parte de una hipótesis o una teoría.

Para efectos de la encuesta, las preguntas que se deben crear y seleccionar en la elaboración de ésta, deben ser orientadas al propósito de recolectar información que otorgue resultados respecto a la asociación entre las variables seleccionadas.

Para esto, debemos identificar y definir las “variables independientes” escogidas; las cuales cumplen con una labor explicativa (las supuestas causas) del problema a analizar. Y si estas logran afectar, impactar o generar cambios en la “variable dependiente”, la cual corresponde a la variable que pretende ser explicada (efectos) y que consecuencias ejercen una por sobre otra.

“Para poder establecer causalidad se requiere que antes se haya demostrado correlación, pero además la causa debe ocurrir antes que el efecto. Asimismo cambios en la causa deben provocar cambios en el efecto”<sup>32</sup>.

## **Variable dependiente escogida**

El proceso de formulación es idóneo para cumplir los objetivos de las PMG en cuanto al logro de la modernización de la gestión municipal.

---

<sup>31</sup> <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion28.htm>

<sup>32</sup> <http://metodologiainvestigacionpolitica.blogspot.com/2011/08/octava-unidad-las-hipotesis.html>

### **Variables independientes escogidas**

- Información y conocimientos
- Motivación y participación
- Eficiencia y eficacia.
- Grado de satisfacción

### **La población**

El resultado de la encuesta recoge sobre todo la opinión de un sector de los funcionarios municipales.

Esta técnica de investigación parte de un diseño muestral; es decir, de la determinación de una muestra estadísticamente representativa del universo establecido. Por tanto, la encuesta nos permite estudiar un colectivo muy grande, obteniendo datos representativos del mismo, dirigiéndonos a un colectivo sustancialmente más pequeño, lo que representa un gran ahorro en recursos<sup>33</sup>.

La muestra escogida para efecto de esta investigación será de una población muestral de 71 funcionarios municipales pertenecientes a 3 calidades funcionarias (Planta, Honorarios y Contrata).

Se puede observar el modelo de la encuesta realizada en esta tesis en su sección de ANEXOS al final de este documento.

---

<sup>33</sup> Alija Jose Francisco, Brenlla Maria, Silgo Jose Miguel, *“Manual Práctico De Investigación De Mercados”*, Append.

## **b.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo, con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de competitividad de la institución siendo una herramienta de análisis (no de decisión).

La Matriz EFI nos entrega información importante sobre nuestra forma de organización a nivel interno. “Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Institución y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”<sup>34</sup>.

“Al momento de la elaboración de la matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.”<sup>35</sup>

La matriz EFI se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

1. Se hace una lista de los factores de éxito identificados escogiendo entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
2. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor, indicando la importancia relativa del mismo para lograr el éxito de la Institución. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Se otorga una calificación entre 1 y 4 a cada factor. Si es una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

---

<sup>34</sup> <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

<sup>35</sup> <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

“Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.”<sup>36</sup>

Lo importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y debilidades sino que “comparar el peso ponderado total de ambas, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables o si lo es su medio ambiente interno.”<sup>37</sup>

A nivel interno de la Institución:

**Fortalezas:** son todas aquellas potencialidades materiales o humanas con que cuenta una organización. Son de vital importancia para el funcionamiento y desarrollo.

**Debilidades:** son todas aquellas deficiencias materiales o humanas con que cuenta una organización. Son las principales responsables del funcionamiento interno.

---

<sup>36</sup> <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

<sup>37</sup> Ponce Talancón, Humberto. “*La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*”, ISSN Versión impresa, MÉXICO 2007, Pag. 117.

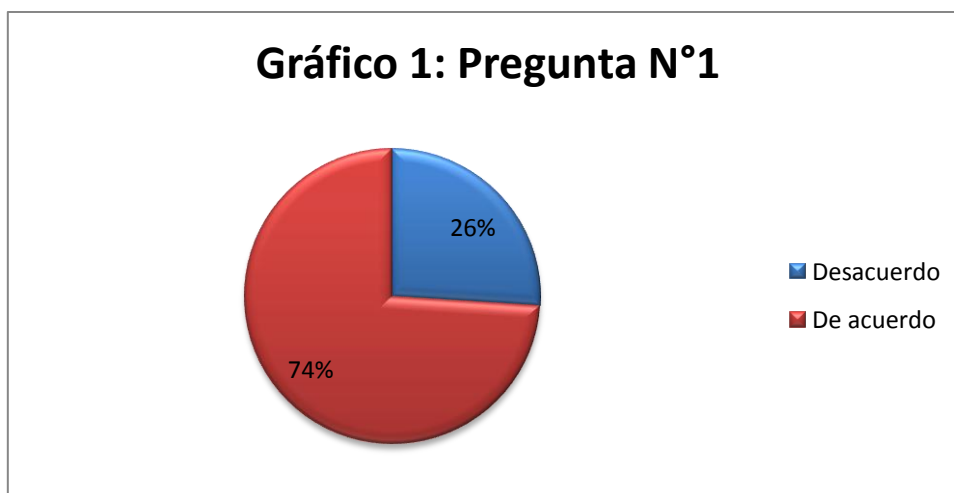
## Tabulación de los Resultados

### Tabulación de los Resultados de las Encuestas

A continuación se presentarán los resultados obtenidos en la encuesta realizada sobre la percepción de los funcionarios municipales, en el contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión.

#### 1.- Conocimientos e información

- En este ítem, el cual busca medir el grado de conocimiento de los funcionarios de la Municipalidad de Valparaíso sobre el PMG; se destaca su pregunta número 1, el cual tiene relación al grado de conocimiento respecto a las leyes que rigen a los funcionarios municipales, logrando apreciar que del total de los encuestado que escogieron entre los “parámetros seleccionados para la evaluación de la encuesta”<sup>38</sup>, el 26% señaló desconocer estas leyes o en su defecto tener un escaso conocimiento acerca de ellas. Por otro lado, podemos observar que el 74% de los encuestados que escogieron entre las alternativas a analizar, afirmaron tener conocimiento respecto de estas leyes. (Ver grafico 1)

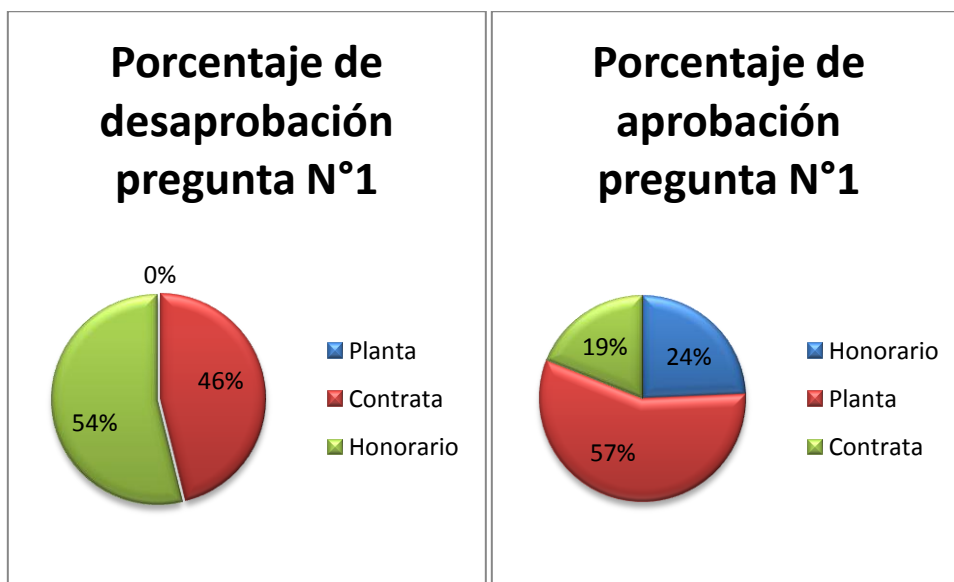


<sup>38</sup> Los parámetros escogidos para efecto del análisis de la encuesta sólo considera las alternativas correspondientes a la sumatoria de las opciones **Totalmente en desacuerdo/Parcialmente en desacuerdo** y **Totalmente de acuerdo/Parcialmente de acuerdo**; omitiendo para tal efecto las alternativas Parcialmente en desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo y Parcialmente de acuerdo con el objetivo de dar una mayor claridad al vaciado de datos.

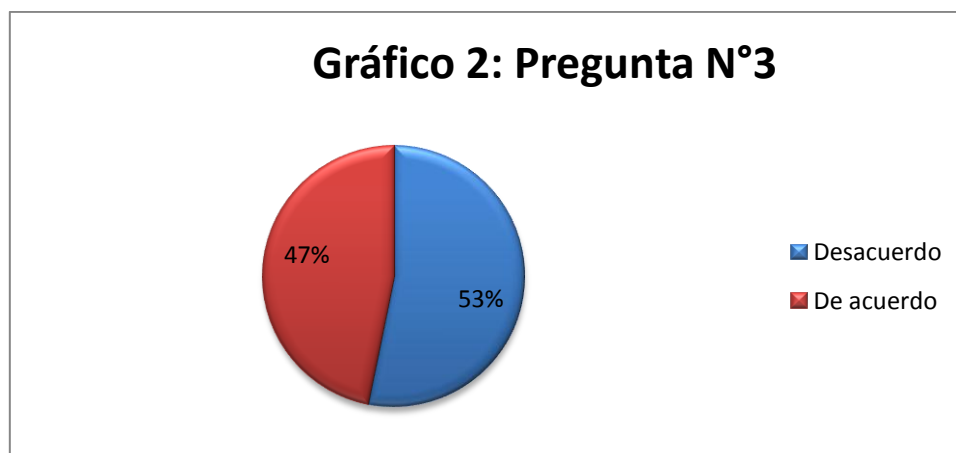
Respecto a esta pregunta, se debe destacar que los funcionarios en calidad jurídica de Planta, resultaron ser los que dicen tener un mayor conocimiento respecto a estas leyes, con un 57% del total de personas que contestaron las alternativas “totalmente de acuerdo o de acuerdo” y donde ninguno de los funcionarios de esta calidad jurídica escogió las opciones “en desacuerdo”.

Distinto es el caso de los funcionarios en calidad de Contrata en la Municipalidad, en el cual conforman el 19% del total de los encuestados que dicen estar de acuerdo en esta pregunta. Por otro lado, este estamento manifiesta un representativo 46% de las personas que han señalado estar en desacuerdo con la enunciación presentada.

Algo similar al caso de los funcionarios de Contrata ocurre con los pertenecientes a la calidad de Honorarios, conformando el 24% del total de las alternativas que señalaron estar “de acuerdo” respecto a la afirmación y con un 54% del total de las indicaciones que dicen estar en desacuerdo.

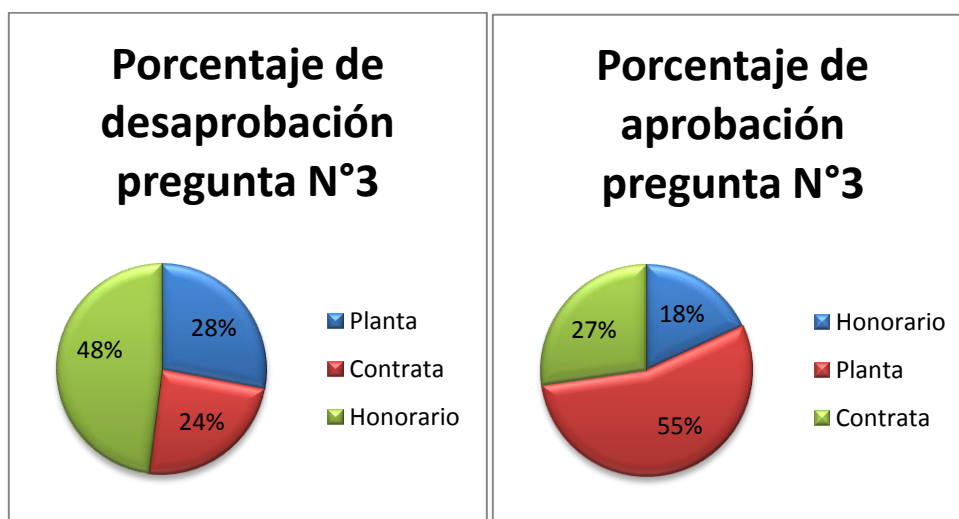


- Otra pregunta que ha otorgado datos relevantes dentro de este primer ítem corresponde a “la existencia de una definición clara del proceso de gestión del PMG” (pregunta n°3). En la cual el 53% del total de los encuestados seleccionados declaran la inexistencia de ésta. En contraste de un 47% que declara si tener bien definidos los procesos del PMG. (Ver grafico 2)

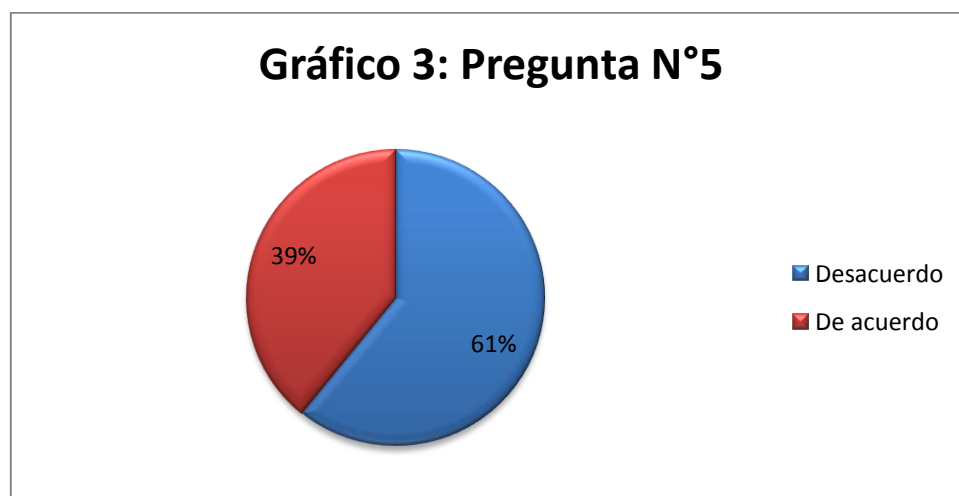


Para los casos individuales de cada estamento; se debe señalar, que el 55% de las respuestas relacionadas a las opciones “de acuerdo” pertenecen a los funcionarios de Planta y por otro lado, estos constituyen el 28% de las personas que manifiestan estar en desacuerdo. En cambio, nuevamente se puede observar la estrecha brecha, entre los funcionarios en calidad de Contrata; constituyendo el 27% de los funcionarios que escogieron las opciones sujetas a las percepciones de estar “de acuerdo” y también al 24% del total de personas encuestadas que dicen pensar lo contrario respecto a esta pregunta.

Finalmente se logró comprobar la tendencia de los funcionarios a honorarios, referente a a las respuestas ligadas a la opción “en desacuerdo” donde el 48% del total ellos contestaron estar en desacuerdo a la afirmación, versus un 18% del total de los encuestados que afirman estar “de acuerdo” con el enunciado.

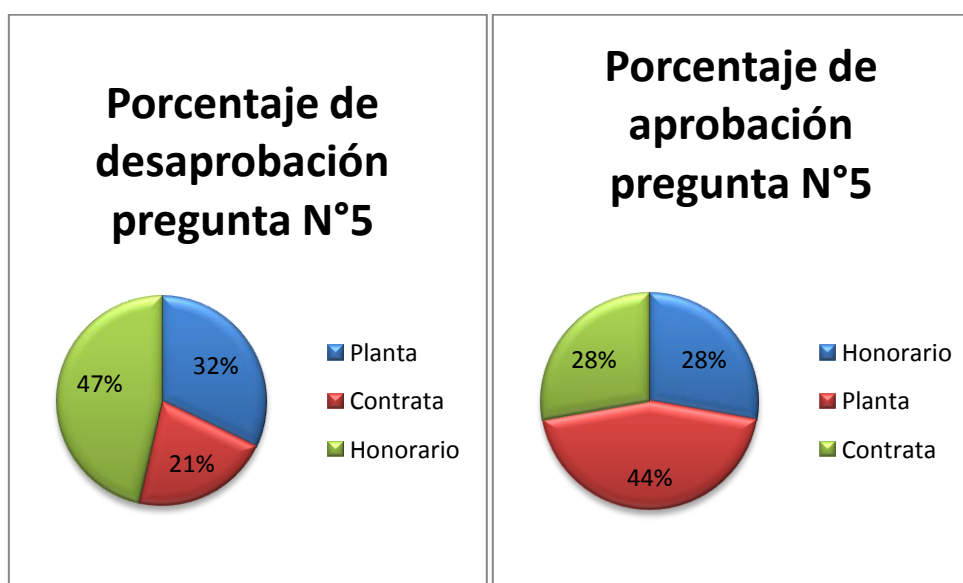


- Ahora bien, en la pregunta n°5 de este ítem; la cual busca medir el grado de percepción de los funcionarios respecto al grado de conocimiento sobre el PMG y si éste es óptimo para llevar a cabo su cometido, un 61% de los trabajadores encuestados (siempre dentro de las condiciones establecidas) dice estar en desacuerdo con esta afirmación y solo un 39% dicen estar de acuerdo con esta primicia.



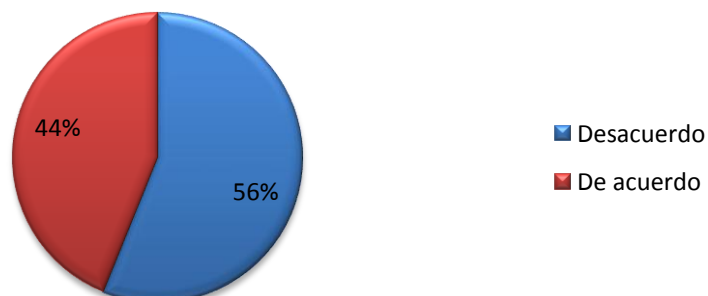
A modo de desglose se comprobó que a nivel de Planta constituyen el 32% de las personas encuestadas que señalan estar en desacuerdo. Además este estamento representa el 44% de las personas que dicen estar de acuerdo. Por otro lado; del personal a Contrata encuestado, conforman el 21% del total de funcionarios que se manifiestan en

desacuerdo a la afirmación y el 28% de los que opinan estar de acuerdo. Por último en esta pregunta; de los encuestados en calidad de honorarios, forman el 47% de las personas que sostienen estar en desacuerdo; contra un 28% de funcionarios en esta misma calidad que estuvieron de acuerdo con la afirmación.



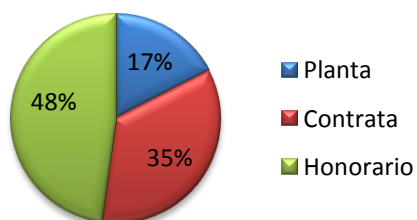
- En la Pregunta n°6 que habla de la percepción que se tiene sobre los funcionarios relacionados directamente con el PMG y si estos entienden y conocen los procedimientos que involucran su desarrollo y evaluación, los resultados expresaron que el 56% de los encuestados creen que los funcionarios no están preparados adecuadamente para llevar a cabo estas funciones. En cambio el 44% opinan lo contrario.

**Gráfico 4: Pregunta N°6**

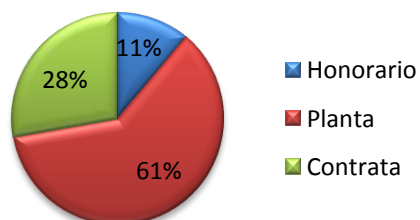


En esta pregunta se observó que el 17% de los encuestados que estuvieron en desacuerdo pertenecen a la calidad jurídica de Planta, a demás este estamento conforma el 61% del total de las personas que afirman estar de acuerdo con la afirmación. En el estamento de Contrata en cambio, constituyen el 35% de la totalidad de personas que se manifiestan en desacuerdo y el 28% de los que marcaron la opción “de acuerdo”. Finalmente en el nivel de honorarios, conforman el 48% de los funcionarios que están en desacuerdo y solamente componen el 11% de las opciones “de acuerdo”.

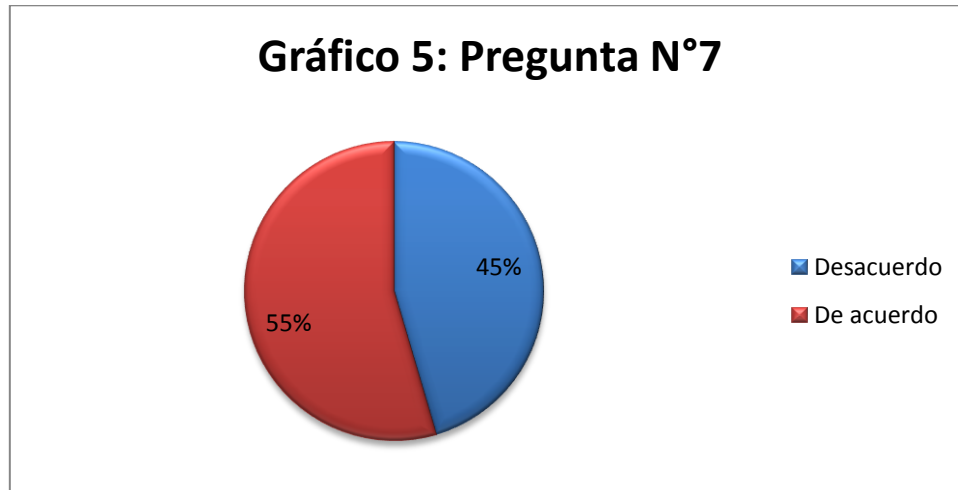
**Porcentaje de desaprobación pregunta N°6**



**Porcentaje de aprobación pregunta N°6**

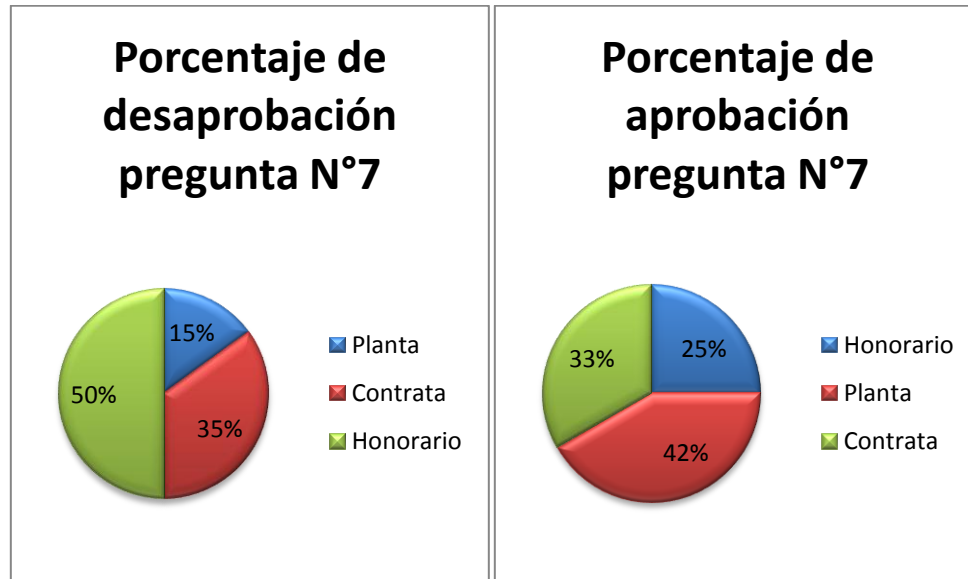


- Otra pregunta muy interesante dentro de esta variable tiene relación a si “existe un grado de conocimiento en que se han cumplido los compromisos del PMG en la unidad en que trabaja (Pregunta n° 7). En el cual el 45% de los encuestados (un porcentaje no menos importante) declara no tener conocimiento de estos, en comparación al 55% restante que ha manifestado “si” tener conocimiento del cumplimiento de las metas de PMG.



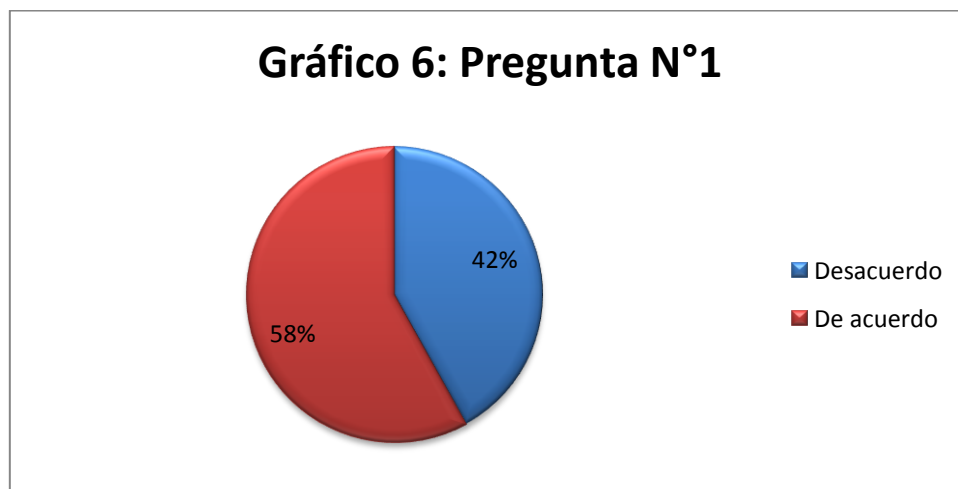
A medida que avanza la investigación pareciera ser que la tendencia es que los funcionarios de Planta están más interiorizados al PMG municipal respecto a otros estamentos. Ejemplo de ello, es que solo pertenecen al 15% de los encuestados que se declaran en desacuerdo, en cambio conforman el 42% del total que se manifiesta de acuerdo. Por otro lado los funcionarios a contrata han señalado que pertenecen al 35% del total que están en desacuerdo, contra una no menor cantidad relativa al 33% del total que si están de acuerdo.

Es en el estamento de calidad honoraria donde nuevamente la brecha se dispara de forma negativa donde conforman el 50% de la totalidad de los funcionarios que dicen estar en desacuerdo, contra solo un 25% de los que afirman estar de acuerdo con esta afirmación.



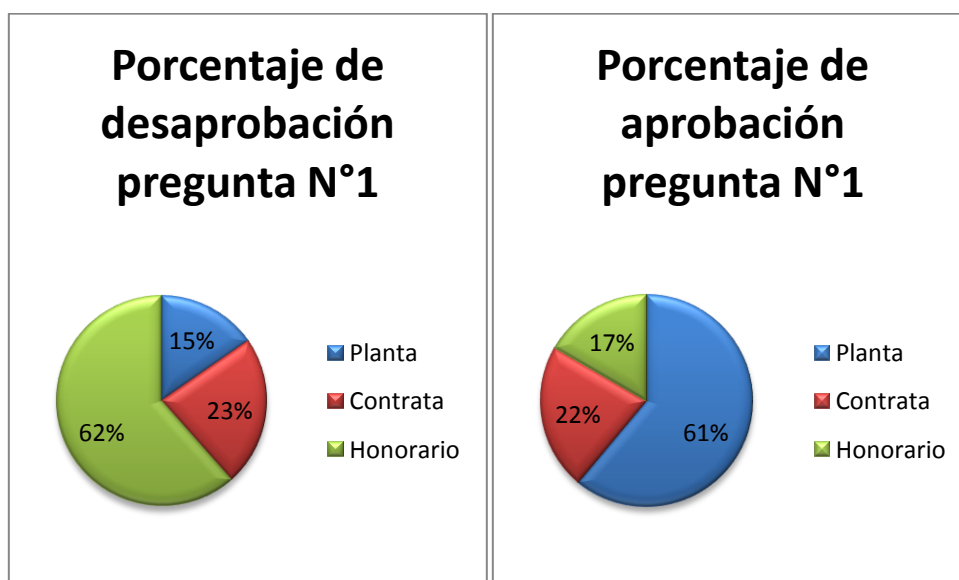
## 2. Eficiencia y eficacia.

- En la perspectiva de la eficiencia y eficacia destaca la pregunta que dice relación con que si “el impacto por el cumplimiento del PMG en la gestión es acorde al esperado. Según la perspectiva de los funcionarios encuestados considerados dentro del universo de la muestra, encontramos que el 42% de ellos se declara en desacuerdo mientras que un 58% de ellos expresa estar de acuerdo.

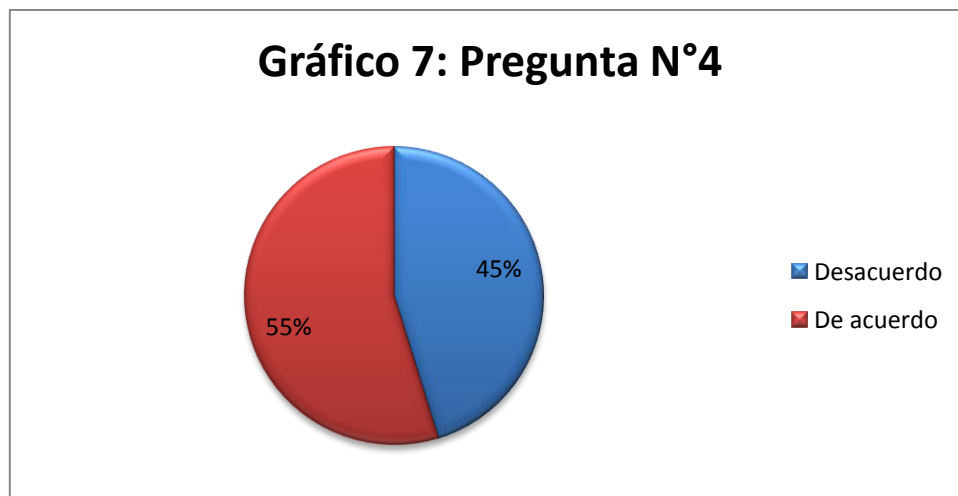


Nuevamente se observa la misma tendencia en los funcionarios de Planta, donde solo un 15% del total de funcionarios en desacuerdo pertenecen a esta calidad funcionaria. En cambio pertenecen al 61% del total que si cree que el impacto es acorde al esperado.

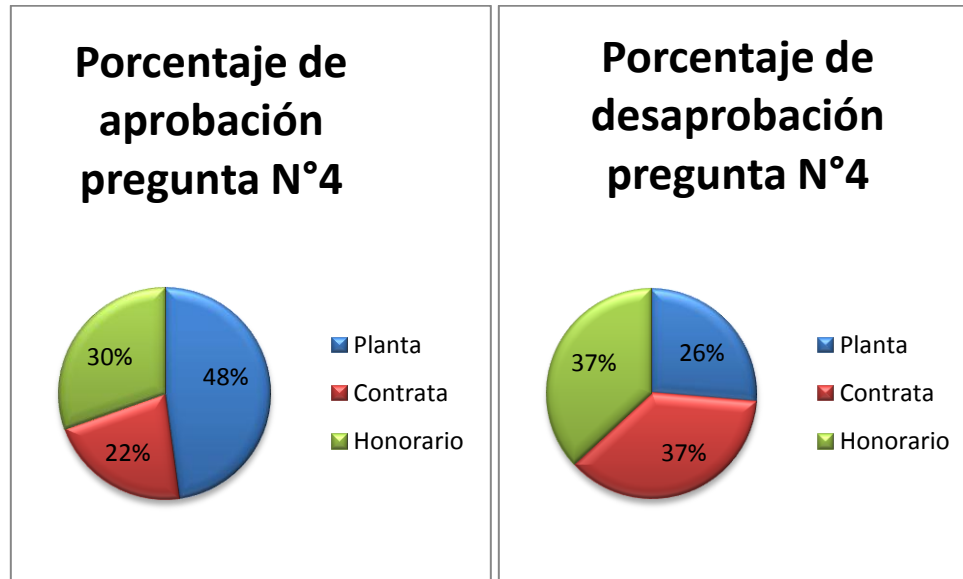
También se mantiene la inclinación de los empleados a Contrata en esta variable, donde persiste la línea delgada entre las personas que consideran estar de acuerdo y en desacuerdo. Se descubrió que el 23% del total de los funcionarios que escogieron entre las opciones establecidas para efectos del análisis, dicen estar en desacuerdo con la afirmación v/s el 22% que componen parte del total de empleados encuestados que se considera de acuerdo. Por último ocurre lo mismo con los funcionarios a honoraria en cuanto a la tendencia, donde conforman el 62% de los funcionarios que eligieron las opciones “en desacuerdo”, mientras que en esta misma calidad jurídica solo conforman el 17% de la totalidad que estuvo de acuerdo.



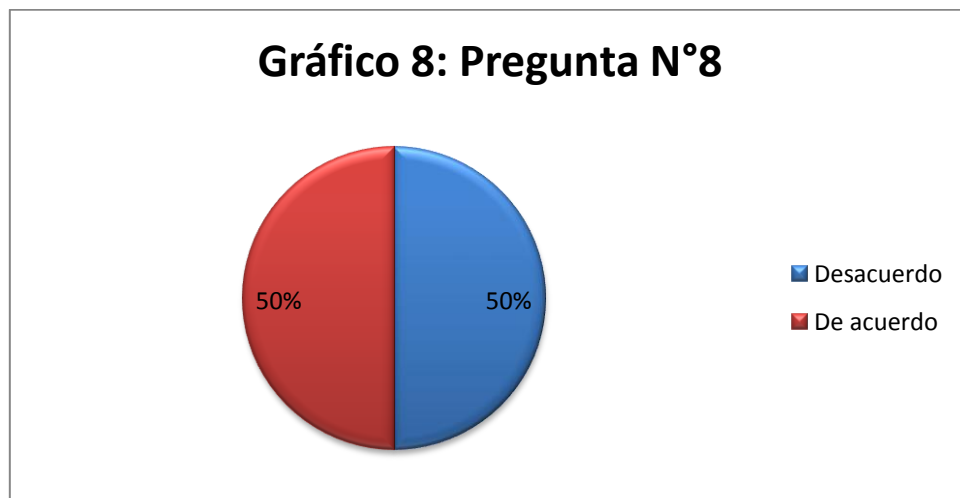
- Siguiendo en la perspectiva de la eficiencia y la eficacia, al identificar la elaboración de planes y programas de trabajo que incluyan cronogramas, metas, indicadores y responsables de la implementación. Un 45% del segmento escogido del universo de la encuesta se manifiesta en desacuerdo a esta idea, mientras que un 55% confirman la existencia de un plan o programa.



Se siguen observando diferencias, en especial entre los funcionarios que pertenecen a Planta y los Honorarios. La Planta solo compone el 26% del total de funcionarios en desacuerdo a esta idea, mientras que las personas que se expresan en forma positiva a esta pregunta corresponden al 48% del total. El estamento de funcionarios a Contrata; presenta el 37% del total de funcionarios encuestados que dicen estar en desacuerdo a la afirmación, y el 26% de quienes dicen estar de acuerdo. Finalmente y siendo consecuente con la tendencia, en la calidad jurídica honoraria se presenta el 37% del conjunto de funcionarios contrarios a esta afirmación y el 30% de las personas que se encuentran de acuerdo a esta idea.



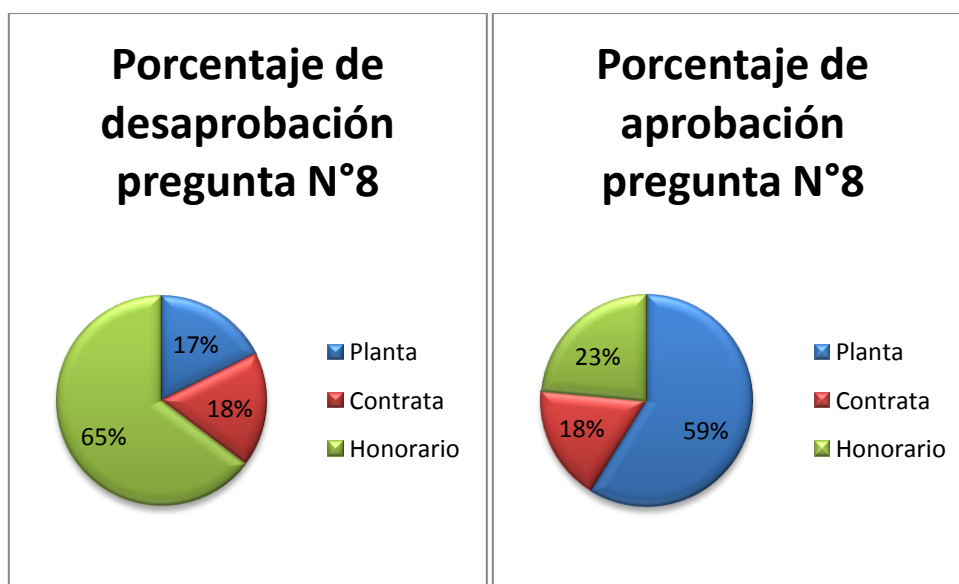
- Existe otra pregunta, la cual hace referencia a que “si los indicadores miden adecuadamente la evolución del desempeño de las metas en sus diferentes dimensiones” dejándonos un inquietante empate; donde como es obvio, ambas opciones representan un 50% cada uno del segmento seleccionado de la muestra de la encuesta (17 funcionarios en cada bando).



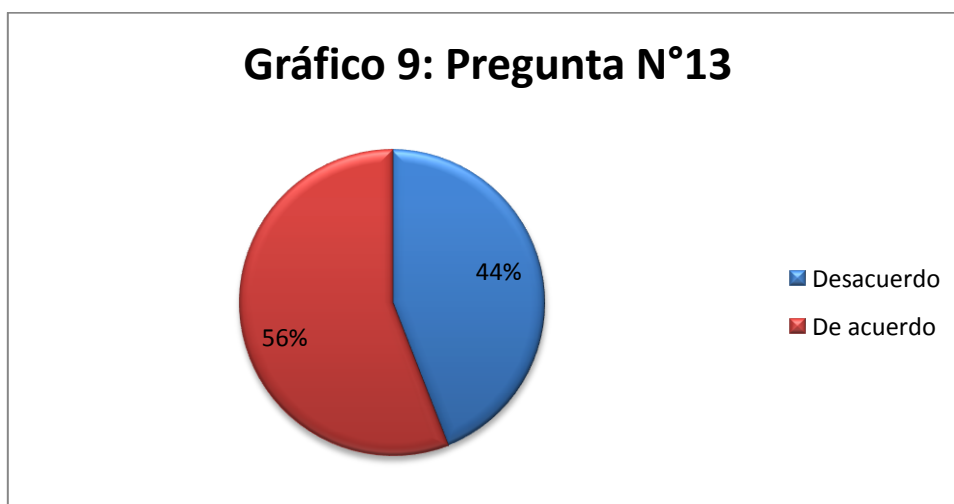
A pesar de esta igualdad a nivel de las distintas calidades jurídicas, se logra apreciar el mantenimiento de las tendencias dentro de los estamentos que se han presentado a lo largo del análisis de esta encuesta.

Se puede observar que las personas pertenecientes a la calidad de Planta representan un 17% del total de los encuestados que se declara en desacuerdo; mientras por el otro lado, este estamento representa el 19% de la totalidad de personas que se encuentran de acuerdo. Lo mismo ocurre con los funcionarios a Contrata representando el 18% del total de opciones en desacuerdo y otro 18% de los funcionarios que se declara de acuerdo. Manteniendo esta línea, los funcionarios honorarios representan el 65% de los encuestados que se declaran en desacuerdo contra un 23% del total de encuestados que afirman estar de acuerdo.

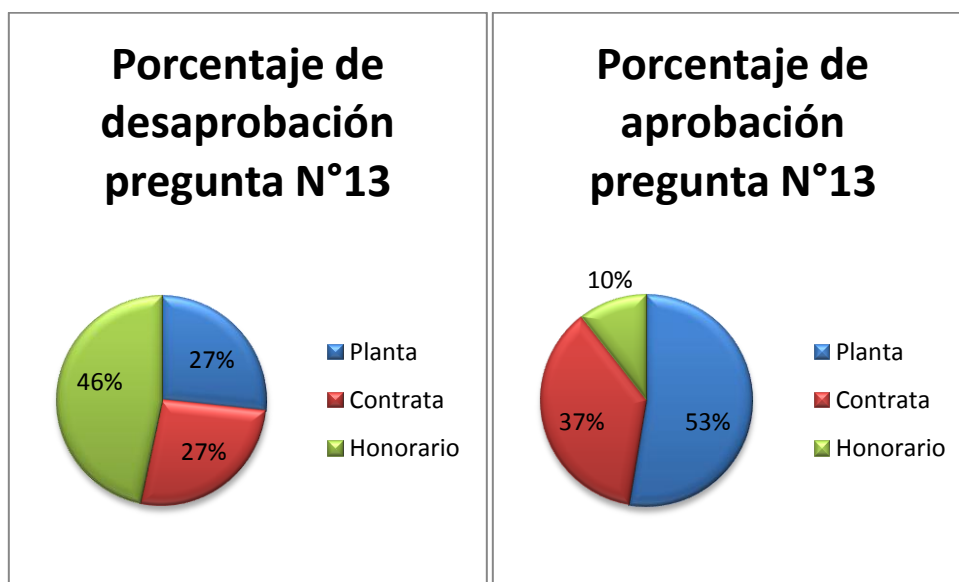
Lo preocupante en este caso es la “disonancia” que representa esta respuesta, ya que son los mismos funcionarios los que proponen los indicadores de desempeño en el proceso de formulación del PMG.



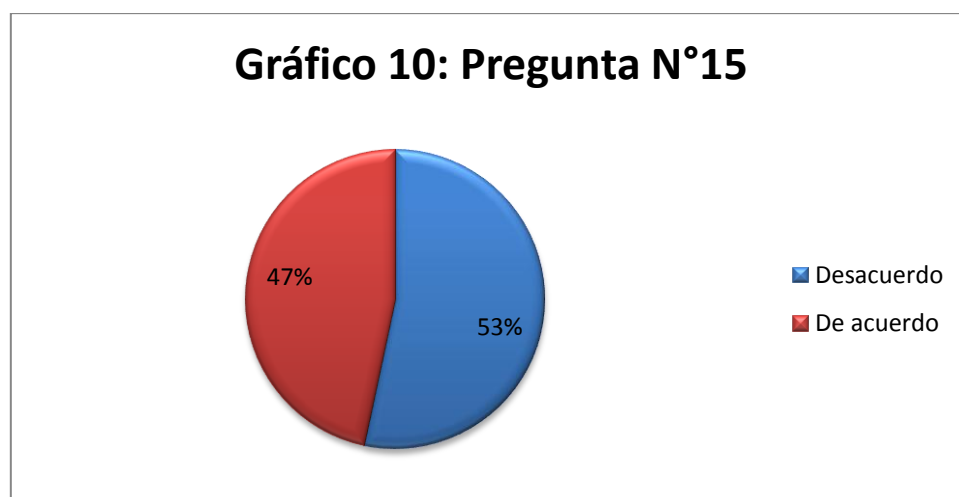
- Respecto a la afirmación de que “el PMG es un aporte al mejoramiento de la gestión”, el 44% de la fracción de la muestra escogida; se declara disconforme con esta premisa, en cambio el 56% de los funcionarios demostraron si estar de acuerdo.



En el análisis más específico; en la calidad de funcionarios de Planta, éstos simbolizan el 23% del total de encuestados; los cuales se manifiestan en desacuerdo, y respecto de los funcionarios que manifiestan estar de acuerdo con la información, representan el 16% de la totalidad. En la calidad de Contrata, éstos representan el 27% de los funcionarios que declaran estar en desacuerdo, además esta calidad jurídica comprende el 37% de las personas que eligieron la opción de acuerdo. Por último, en la calidad de honorarios contemplan el 46% de las personas que declaran estar en desacuerdo, en cambio este estamento solo representa a un 10% del total de funcionarios que escogieron la opción “de acuerdo”.

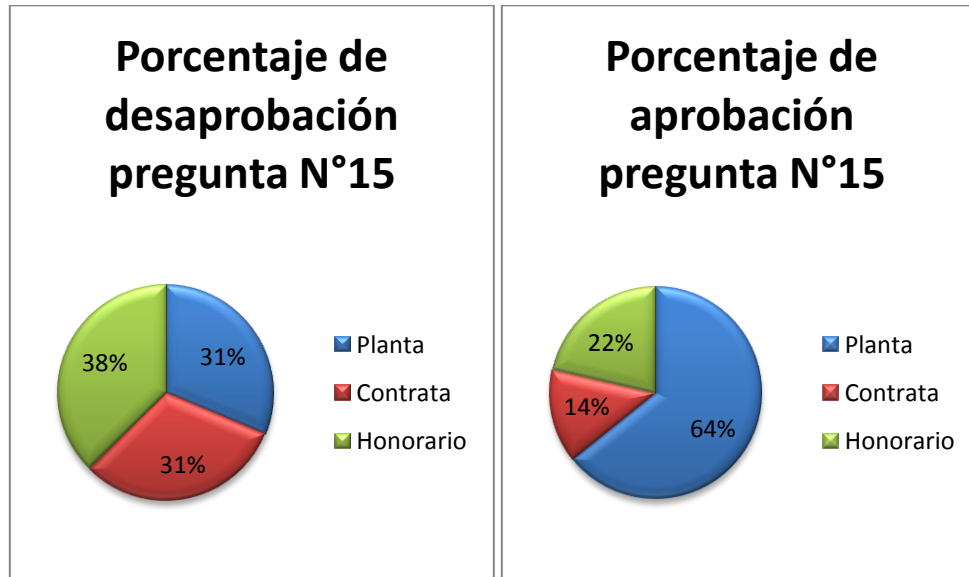


- Para la afirmación respecto de que si “el proceso de formulación de PMG se adapta y toma en cuenta las Definiciones Estratégicas que permita orientar la formulación del presupuesto”, el 53% de los encuestados se mantiene en desacuerdo frente al 47% de encuestados que se presenta de acuerdo a esta situación.



Para esta enunciación el 31% del total de los encuestados pertenecen a los funcionarios de Planta los cuales dicen estar en desacuerdo; en cambio este mismo estamento representa el 64% del total de personas que afirman estar de acuerdo.

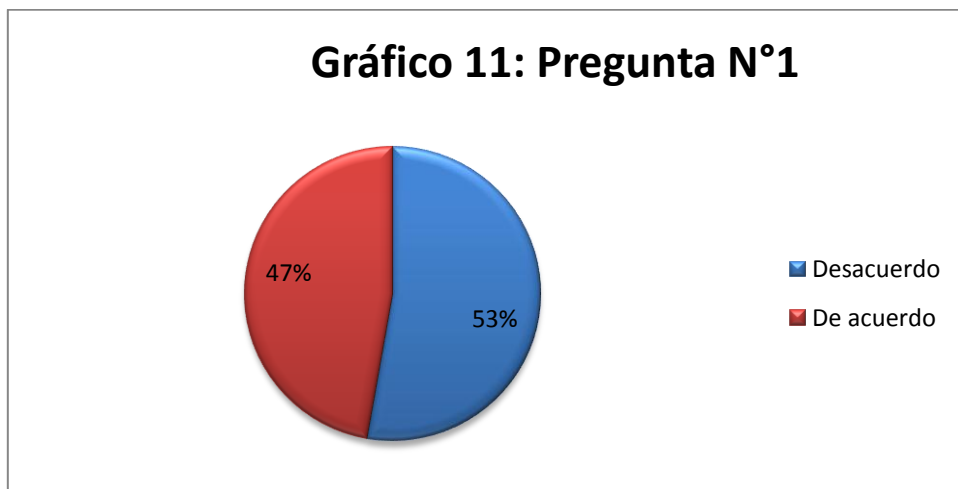
Mientras en el estamento a Contrata 31% funcionarios optan por las opciones “en desacuerdo”, contra 14% empleados que escogieron las opciones “de acuerdo”. Por último, en los empleados a honorarios registraron el 38% del total de funcionarios que estaban en desacuerdo con la pregunta y el 22% de aquellos que se mantienen de acuerdo.



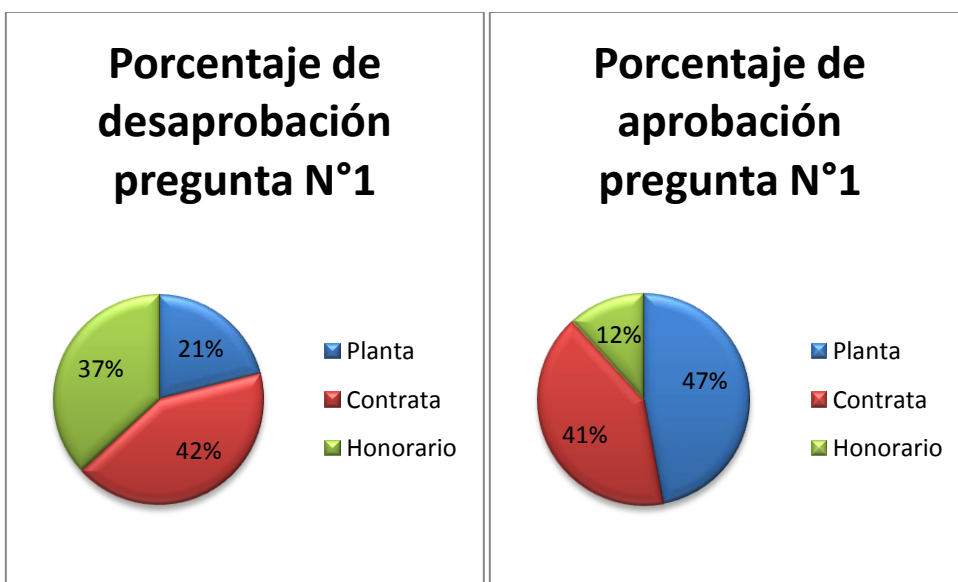
### 3. Motivación y participación

- En esta sección, una de las preguntas hace referencia al “rol del PMG como un instrumento que estimule la participación y compromiso de todos los funcionarios en el logro de los objetivos de la Unidad de Trabajo”. Donde un llamativo 53% no se siente motivado o incluido en las labores de los PMG frente a un 47% de los empleados que si se siente participe de este programa.

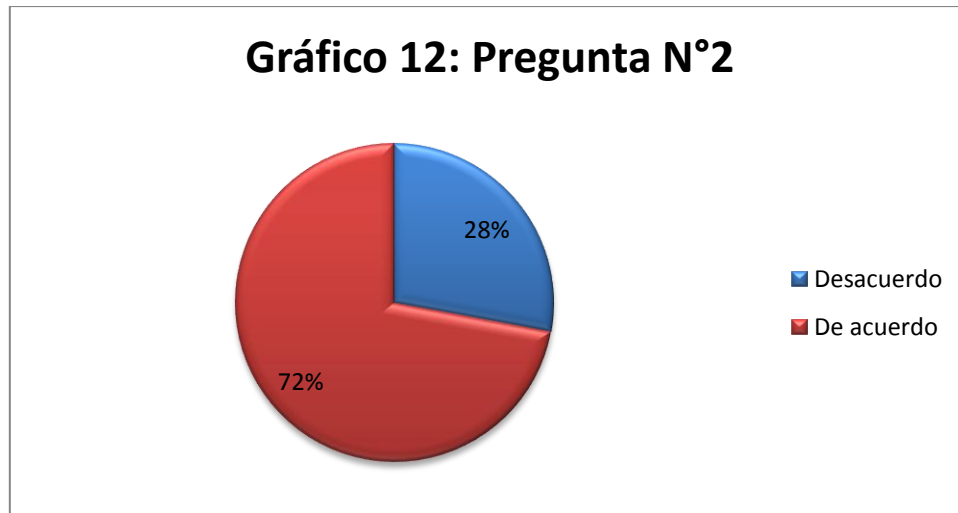
**Gráfico 11: Pregunta N°1**



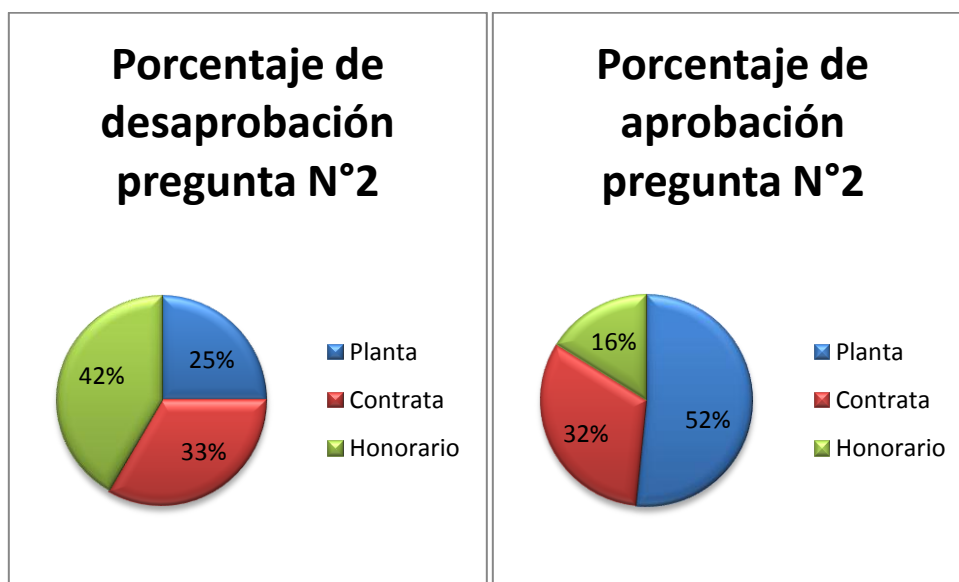
En resumen los funcionarios de Planta son el 21% de las personas que declaran estar en desacuerdo con esta afirmación y el 47% de la totalidad de encuestados que se expresan de acuerdo. En la calidad de Contrata, éstos representan al 42% de las personas que se pronuncian en desacuerdo y al 41% de los empleados que escogen estar “de acuerdo”. Mientras tanto en la vereda de los funcionarios a honorarios, ellos conforman el 37% de la totalidad de los encuestados que se manifiestan en desacuerdo, contra una fracción relativa al 12% del total de personas que dicen estar de acuerdo a esta idea.



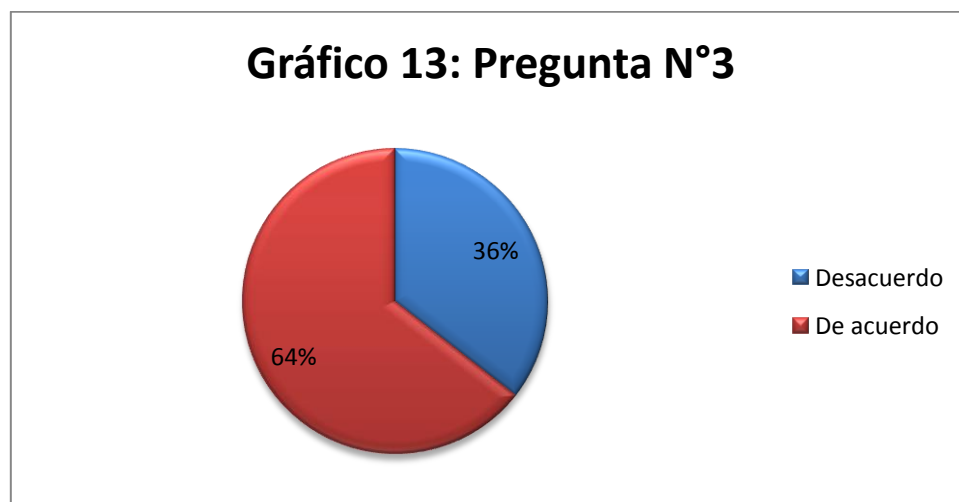
- Otro resultado relevante obtenido es que el 72% de las personas encuestadas escogidas, se sienten comprometidos con el desarrollo de los sistemas del PMG, en contraste con el 28% del fragmento de la muestra de empleados municipales.



Solo en el estamento de Planta compone el 52% de las respuestas que indican estar “de acuerdo” contra sólo el 25% del total de funcionarios en desacuerdo que conforma este estamento. Los funcionarios a Contrata también demuestran un alto nivel de compromiso al acentuar que forman parte del 32% de las personas que están de acuerdo con la afirmación y el 33% de los empleados que manifiestan estar en desacuerdo. Mientras que en los funcionarios en calidad de Honorarios mantuvieron su tendencia donde representaron al 42% de los involucrados los cuales estuvieron en desacuerdo y solo el 16% de las personas que estuvieron de acuerdo.



- También es necesario recalcar la siguiente pregunta la cual tiene relación a “la percepción de los funcionarios en la participación activa del desarrollo de los sistemas del PMG”, donde se manifiesta un alto nivel de compromiso dentro de la institución con un 64% de funcionarios que se manifiestan participes dentro del programa, en contraste de un porcentaje no menor del 36% en desacuerdo.

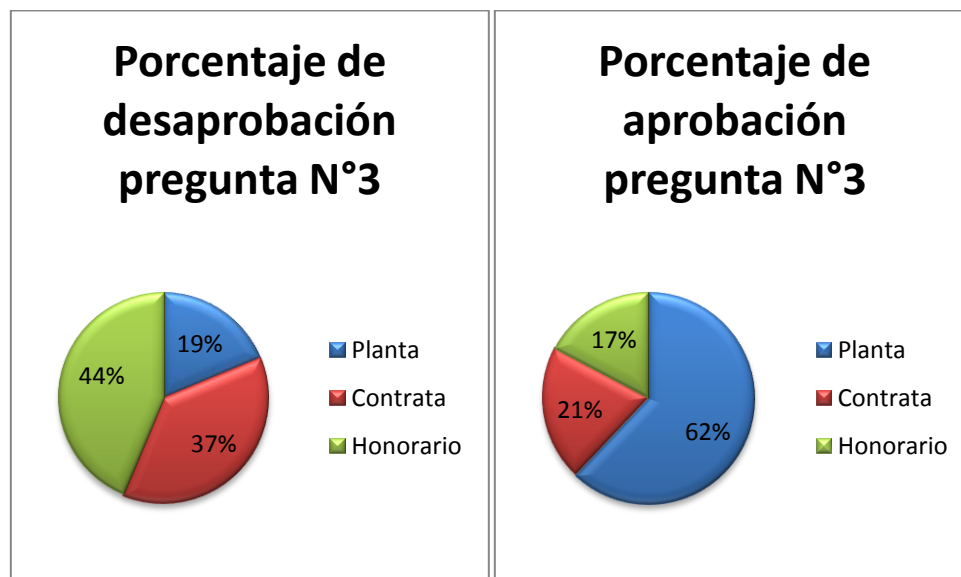


Nuevamente debemos destacar que el estamento de Planta ha marcado la diferencia con la gran brecha que ésta presenta comparado a otros estamentos, formando parte del 19% de los encuestados que sienten estar en desacuerdo a la afirmación v/s una mayoría que

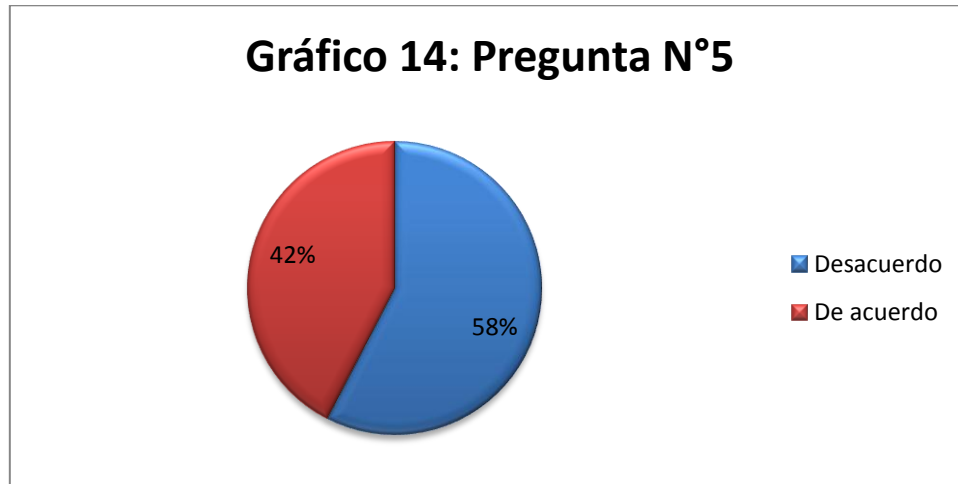
sigue reflejando esta notoria tendencia, representando al 62% de las votaciones que afirman estar de acuerdo. En la calidad de Contrata, esta presenta el 37% de las elecciones en desacuerdo y el 21% que se encuentra de acuerdo. Por último en los empleados a Honorarios, se sigue manteniendo cierta suerte de escepticismo componiendo el 44% de respuestas en desacuerdo y 17% de las respuestas en acuerdo.

Cabe señalar que de modo global dentro de todos los estamentos seleccionados; estas 2 últimas preguntas han conseguido una cifra relativamente alta de aceptación, comparada con los resultados de otras afirmaciones realizadas en la encuesta, pero no debemos olvidar que es un fenómeno que se refleja por la marcada tendencia que han presentado los funcionarios que pertenecen al estamento jurídico de Planta.

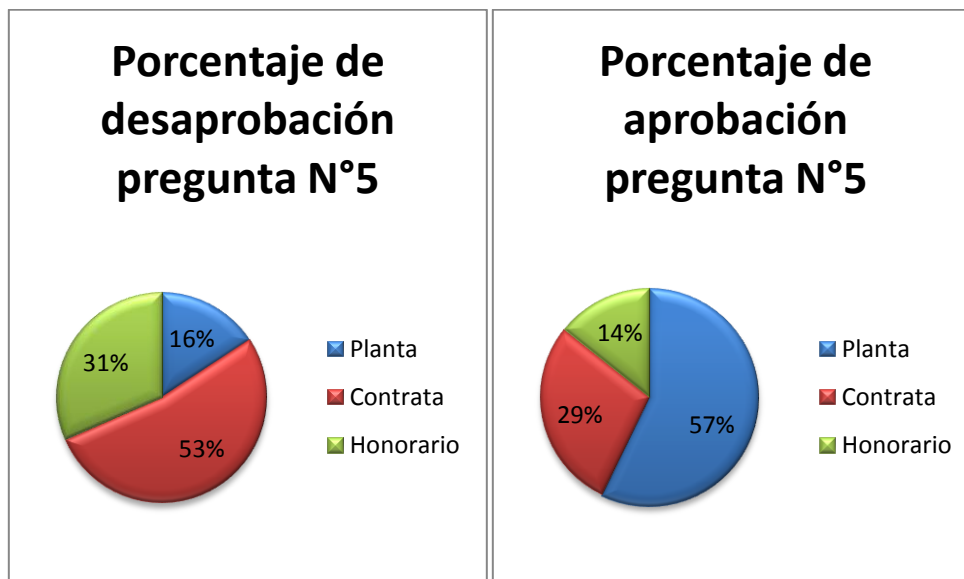
Además como se podrá observar a lo largo de este análisis se aprecia una marcada tendencia a “una visión muy positiva respecto al PMG” por parte de los funcionarios de Planta; pudiendo ser un factor muy relevante al momento de responder la encuesta, la estabilidad laboral que esta calidad funcionaria ofrece a sus funcionarios (no así en los funcionarios a honorarios).



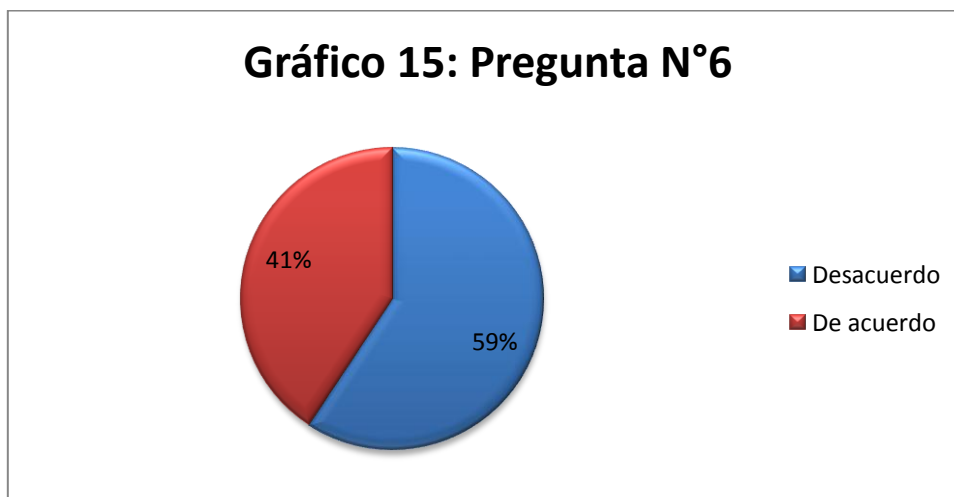
- Respecto a la afirmación respectiva a si “el Municipio se esfuerza por fortalecer la participación de todos los actores en la gestión del PMG”. Se logra apreciar una visión negativa a ésta debido a que el 58% de los empleados municipales pertenecientes a la sección de la muestra escogida, sienten estar en desacuerdo a esta idea. Por el contrario, el 42 % de los encuestados cree estar de acuerdo (14 funcionarios).



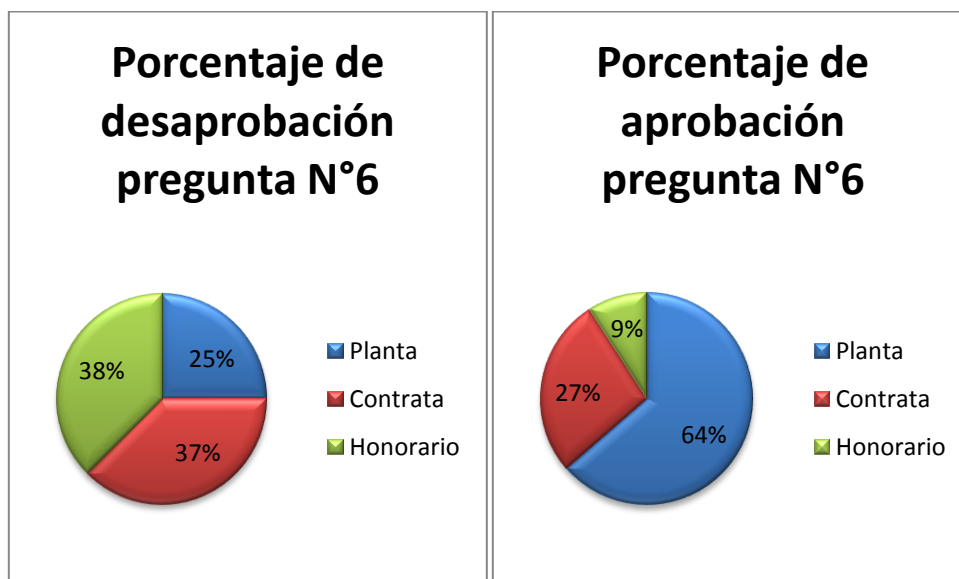
En este caso los funcionarios de Planta y Honorarios mantienen sus tendencias; donde en la elección en desacuerdo, donde en el primer estamento mencionado pertenece al 16% de elecciones en desacuerdo y el 57% de la opción de acuerdo; en cambio para el segundo, estos conforman el 31% de respuestas en desacuerdo y el 14% de respuestas de acuerdo. Es aquí donde el estamento a Contrata por primera vez marca la diferencia; saliéndose de su tendencia regular, siendo el 53% del total de respuestas en desaprobación contra un 29% del total que dicen estar de acuerdo.



- En la pregunta n° 6 de este ítem que hace relación a la percepción sobre el interés por un involucramiento del resto de los funcionarios municipales para lograr las metas de PMG. También se logra apreciar una visión más o menos pesimista por parte de los encuestados, debido a que un 59% opinan que no hay un involucramiento real por parte de sus pares; pudiendo crear por ejemplo, un clima de desconfianza laboral (en el peor de los casos). En contraste a solo un 41% de personas están de acuerdo con la afirmación.



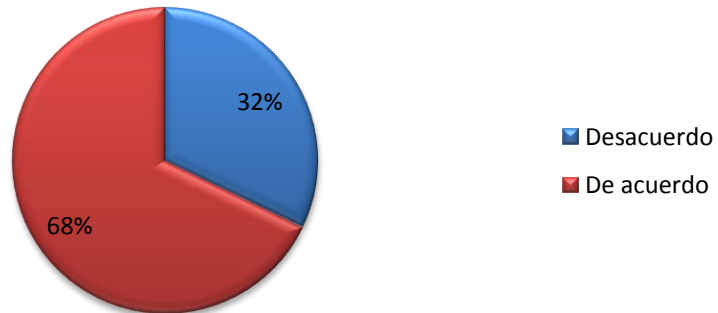
En resumen para el estamento de Planta, conforman el 25% de las opciones “en desacuerdo” y un 64% de las opciones “de acuerdo”. Mientras que en los funcionarios a Contrata, conforman el 37% de personas que se manifestaron en desacuerdo y el 27% de los encuestados que se identifican con las opciones “de acuerdo”. En los funcionarios a honorarios, estos forman el 38% de los empleados que votaron “en desacuerdo” en tanto solo integran el 9% del total que escogió la opción “de acuerdo”.



#### 4. Satisfacción

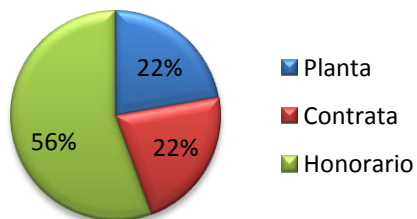
- La siguiente afirmación busca averiguar la percepción de los trabajadores municipales respecto a que si el PMG procura la permanente satisfacción de los usuarios. Para esta pregunta un 32% de los encuestados se declaro en desacuerdo en tanto el 68% sostuvo estar de acuerdo a que el PMG logra cumplir uno de sus principales objetivos.

**Gráfico 16: Pregunta N°1**

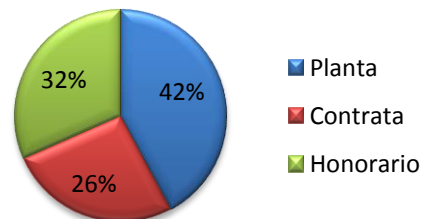


En detalle los funcionarios de Planta presentaron el 22% de las respuestas “en desacuerdo” y el 42% de las respuestas “de acuerdo” (manteniendo la tendencia). Los de Contrata exhibieron también otro 22% de respuestas “en desacuerdo” y el 26% de la totalidad de respuestas “de acuerdo”. Y los empleados municipales a honorarios manifestaron ocupar el 56% de las respuestas “en desacuerdo” y un 32% del conjunto de respuestas en acuerdo.

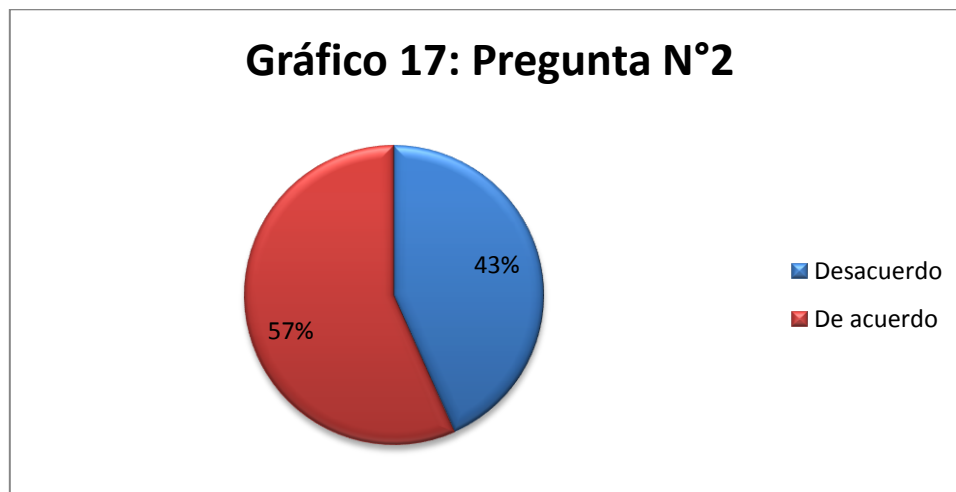
**Porcentaje de desaprobación pregunta N°1**



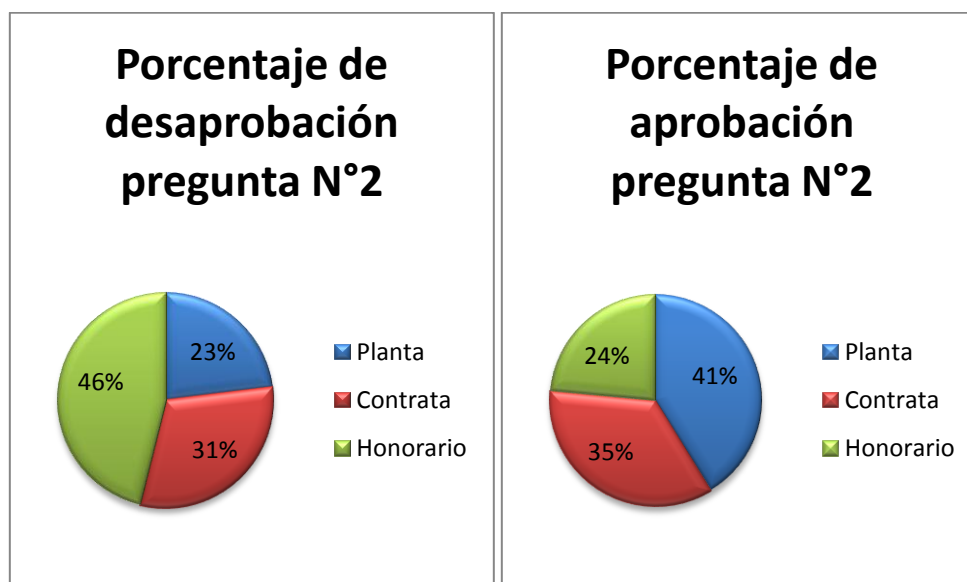
**Porcentaje de aprobación pregunta N°1**



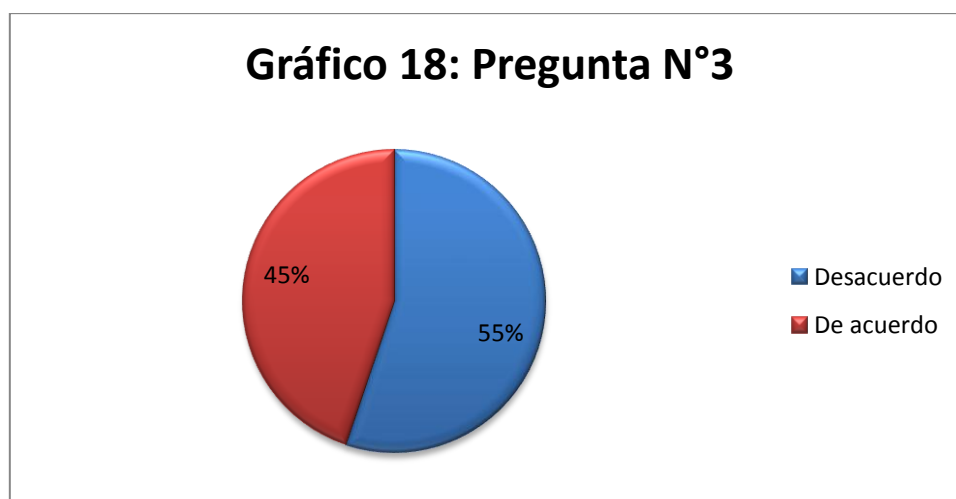
- Un 43% de las personas confirma estar en desacuerdo a la enunciación que concierne a si “son razonables y realistas los objetivos de rendimiento”. En cambio un 57% de los empleados municipales pertenecientes al fragmento encuestado parecen estar de acuerdo.



En esta oportunidad los empleados pertenecientes al estamento de Planta que escogieron la opción “en desacuerdo” forman parte del 23% del total y el 41% de la totalidad de la opción “de acuerdo”. En cambio, los funcionarios en calidad de Contrata componen el 31% de las opciones que se manifestaron “en desacuerdo” y el 35% “de los que se identifican con la elección “de acuerdo”. Los funcionarios a honorarios en cambio forman el 46% del total de encuestados que escogieron la opción “en desacuerdo” y el 24% de las ocasiones que se identifican con las alternativas “de acuerdo”.

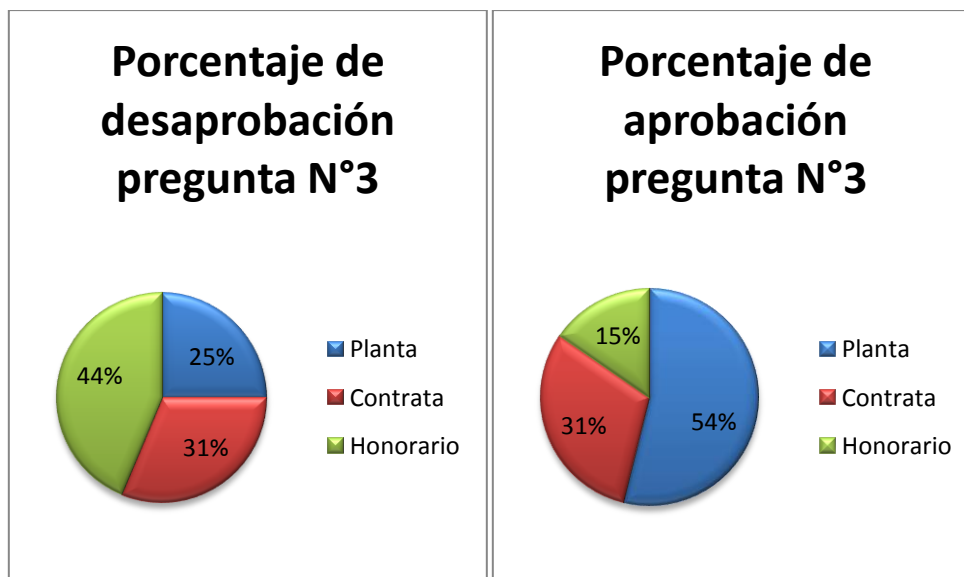


- A la pregunta que indica si “Son razonables y realistas los incentivos al personal”, un interesante 55% de los entrevistados contestó estar en desacuerdo, mientras que un 45% de los funcionarios dice estar de acuerdo. Reflejando un punto de vista desaprobatorio por parte de los funcionarios respecto a esta premisa.

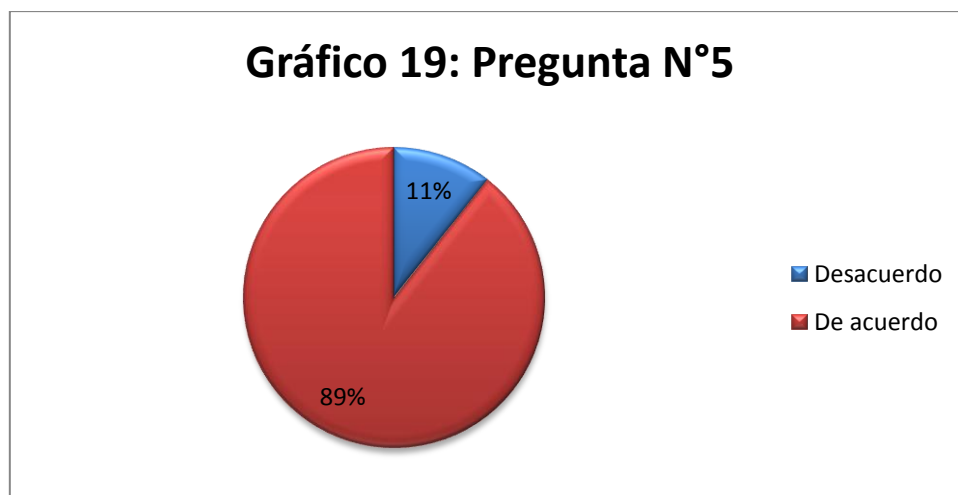


En la calidad de Planta, estos son el 25% de los funcionarios que han optado por las opciones “en desacuerdo” y el 54% de los que han elegido la opción “de acuerdo”. En tanto los funcionarios en calidad de Contrata que se han manifestado “en desacuerdo” corresponden al 31% del total y de las personas que dicen estar de acuerdo, éstas

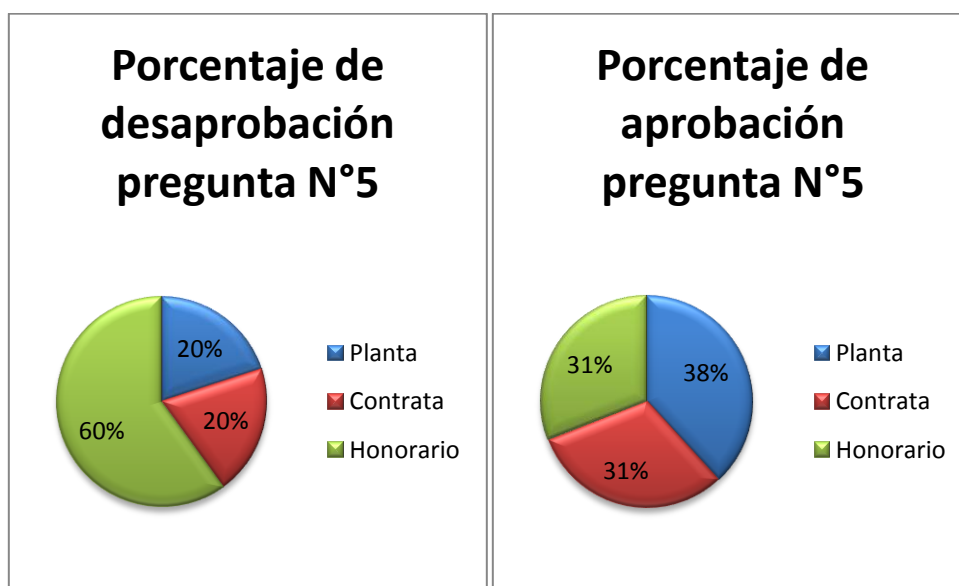
representan al 31%. Finalmente en los funcionarios a honorarios, ellos componen al 44% de personas que sostuvieron estar en desacuerdo, mientras que estos mismos son parte del 15% de los que optaron por las opciones “de acuerdo”.



- “Las retribuciones deberían ir ligadas al rendimiento y a la calidad del trabajo efectuado.” Respecto a esta aseveración, nos encontramos con una contundente aprobación correspondiente a un 89% de personas las cuales aprueban y apoyan esta moción estando notoriamente de acuerdo, versus un 11% de funcionarios municipales los cuales se han manifestado en desacuerdo.

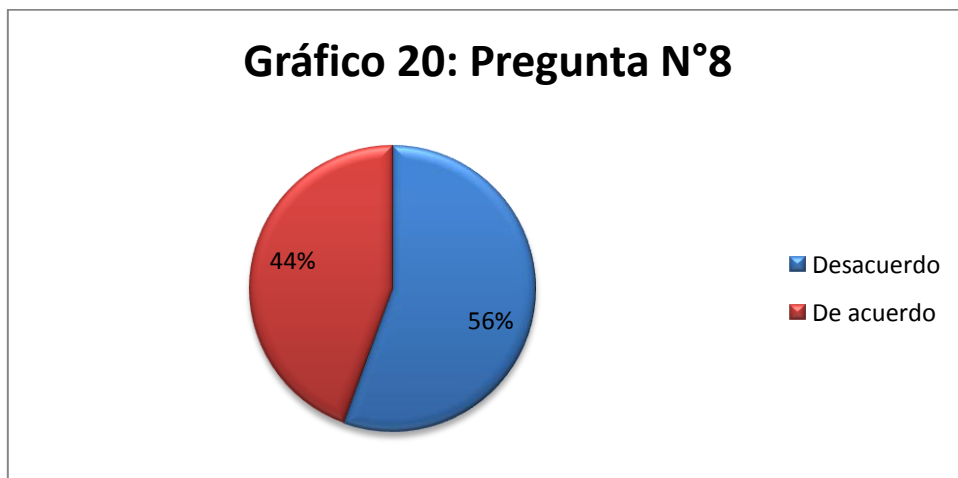


Para esta pregunta se destaca que en la calidad de Planta solo componen el 20% de los votos “en desacuerdo” y el 38% de las opciones que se identifican con las opciones “de acuerdo”. Algo parecido ocurrió en el estamento a Contrata, donde también conforman solo un 20% de los encuestados que se manifestaron “en desacuerdo” contra el 31% del conjunto de funcionarios que estuvieron “de acuerdo” a la afirmación. Por último, los funcionarios en calidad de honorarios son parte del 60% de los empleados municipales que escogieron decisiones en desacuerdo, contra el 31% de la totalidad de opciones a favor.

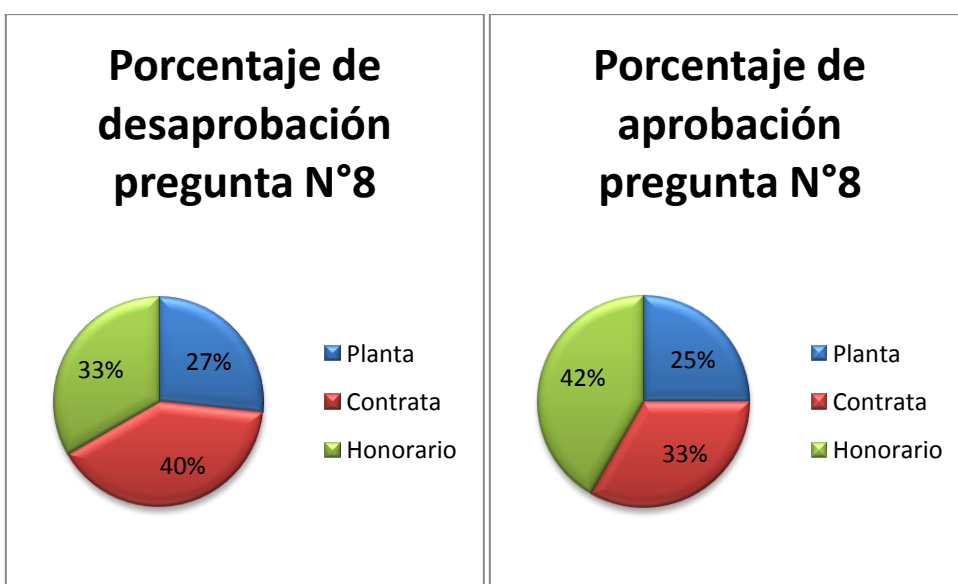


- Por último y para efectos de medir la “satisfacción de los funcionarios municipales respecto al PMG”, se consultó a éstos si consideraban que “el efecto del desarrollo de los sistemas del programa sobre la calidad de la gestión ha sido positivo”. Lo cual arroja otro preocupante resultado debido a que un 56% del segmento perteneciente al universo de la encuesta se presenta en desacuerdo, en contraste a un 44% de funcionarios que se manifiesta conformemente de acuerdo. Actuando de una manera más escéptica y cuestionando si la implementación de los PMG se ha llevado a cabo de un modo correcto.

**Gráfico 20: Pregunta N°8**



Para esta pregunta los funcionarios municipales de Planta se han manifestado de un modo diferente al cual lo venían haciendo en el resto de las afirmaciones analizadas, donde un 27% del total de personas que se manifestaron en desacuerdo a ésta aseveración pertenecen a esta calidad jurídica y solo formaron parte del 25% de la gente que estuvo “de acuerdo” a ella. En los funcionarios a Contrata en tanto conforman el 40% del total de las personas que se manifestaron “en desacuerdo” y el 33% del conjunto de personas que promulgaron estar de acuerdo, pertenecen a este estamento. Finalmente los empleados en calidad de honorarios conforman el 33% de los funcionarios quienes se declaran en desacuerdo y el 42% de las personas que dicen estar de acuerdo.



## **Análisis de la situación interna de la institución mediante la Matriz de Evaluación de los Factores internos (MEFI)**

### **Fortalezas:**

- Integración con el ciclo presupuestario donde el PMG genera información relevante para su utilización durante la formulación del presupuesto anual.
- Existencia de funcionarios capacitados en relación a los PMG.
- Documentación de los trámites y procesos municipales.
- Marco Institucional que apoya el desarrollo de la calidad de servicio.
- Fomenta Iniciativa de innovación en la gestión pública.

### **Debilidades:**

- Volatilidad de los recursos financieros y humanos asignados.
- Resistencia a cambios de tipo funcional por parte de los funcionarios.
- Algunos indicadores generan incentivos perversos Disminución de tiempos de respuestas, sin llevar asociado una meta de calidad del producto entregado.
- Falta de programa metas anuales no hay relación con años anteriores sin mejoramiento sostenible en el tiempo no hay (coordinación adecuada) no hay seguimiento, progresión.
- Se tiende a incluir como PMG actividades rutinarias.

Cabe señalar que todas estas fortalezas y debilidades han sido seleccionadas para efectos del análisis relacionado “siempre”, a los Programas de Mejoramiento de la Gestión en la Municipalidad de Valparaíso.

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total ponderado</b>
<b>Fuerzas</b>			
1. Integración con el ciclo presupuestario donde el PMG genera información relevante para su utilización durante la formulación del presupuesto anual.	<b>0,11</b>	<b>4</b>	<b>0,44</b>
2. Fomenta Iniciativa innovación en la gestión pública.	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
3. Marco Institucional que apoya el desarrollo de la calidad de servicio.	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
4. Documentación de los trámites y procesos municipales.	<b>0,09</b>	<b>3</b>	<b>0,27</b>
5. Existencia de funcionarios capacitados en relación a los PMG	<b>0,08</b>	<b>3</b>	<b>0,24</b>
<b>Debilidades</b>			<b>0</b>
1. Volatilidad de los recursos financieros y humanos asignados.	<b>0,08</b>	<b>2</b>	<b>0,16</b>
2. Resistencia a cambios de tipo funcional por parte de los funcionarios.	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>
3. Algunos indicadores generan incentivos perversos	<b>0,12</b>	<b>1</b>	<b>0,12</b>
4. Falta de un Programa metas anuales	<b>0,12</b>	<b>1</b>	<b>0,12</b>
5. Se tiende a incluir como PMG actividades rutinarias	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>

Como resultado de esta Matriz EFI, se puede concluir que a pesar de la posibilidad real de mejorar la prestación de los servicios municipales por medio del PMG, esta no refleja que la institución efectivamente ha aprovechado esta instancia.

Un ejemplo de esto, se refiere a la asociación al estímulo monetario que logran percibir los empleados municipales el cual da una mayor probabilidad de ocurrencia al logro de las metas planteadas. Sin duda en la práctica se logra apreciar el actuar de los funcionarios a cumplir la meta para lograr éste estímulo. Pero al no haber una coordinación adecuada, debido a la falta de un “programa a largo plazo para la implementación de las PMG”, la meta anual no guarda ninguna relación con los años anteriores sin que ésta busque algún tipo de mejoramiento sostenible en el tiempo.

Sin este mapa o norte a seguir, se ha comprobado que los funcionarios tienden a incluir como PMG actividades normales o rutinarias y como consecuencia se refleja una notoria baja en el nivel de exigencia del PMG para así lograr el estímulo monetario.

Otro problema identificado dentro del municipio, es la “resistencia a los cambios de tipo funcional por parte de los funcionarios”. Problema que se presenta a nivel de su estructura orgánica, debido a que el municipio consta de una carga jerárquica propia de una organización atípica, siendo ésta muy aplanada.

A diferencia de la escasa cantidad de Directores y Profesionales en el municipio, se percibe una preponderancia enorme de funcionarios en calidad de Auxiliares con un bajo nivel de competencias, teniendo éstos un aporte real al municipio muy débil.

Además se debe mencionar que esta estructura se mantiene desde mediados de la década del noventa, donde la última modificación a la Planta corresponde al año 1994. A raíz de esto, es lógico pensar que las funciones del municipio de esos años no son compatibles al contexto político, económico y social de la actualidad.

En consecuencia, hay muchas funciones que hoy asume la municipalidad; como por ejemplo los PMG, donde sus funcionarios de planta y auxiliares no están capacitados

adecuadamente para llevarlos a cabo. Es por esto que a modo de compensación, existen muchas figuras de personal a honoraria, código del trabajo u otra condición jurídica para apalear estas deficiencias.

Otro resultado generado por la Matriz EFI, es la falta de un verdadero “Programa” de metas anuales o un “Programa de Mejoramiento de las Municipalidades” que facilite la adaptación de su organización, estructura y cantidad de personal requerido; permitiendo dilucidar, qué forma debe poseer la Municipalidad para brindar los servicios adecuados y que se adapten a la realidad de la institución y la comuna. Se debe mencionar que; no es que éste en el aire o no exista, pero es conocido que está estructurado a partir de normas del siglo pasado que no permiten hacer una correcta gestión en el año 2012.

En este sentido el Programa de Mejoramiento de la Gestión sólo ha avanzado en materia de Gobierno Central, llegando al sector municipal con un efecto de rebote y además con un gran desfase en el tiempo, adecuándolo a las municipalidades sin tener una preocupación real de cuál es “el que hacer municipal” y sin generar un estudio específico, ni buscar las mejores herramientas para el mejoramiento de su gestión.

Otra debilidad que debe ser superada, es la tendencia del PMG de ser visto como “un ritual”; que por un lado, genera la tendencia de limitarse a la formalidad de los procedimientos; como su legalidad y los procedimientos administrativos, sin darle el valor que corresponde a la probidad ni a la eficiencia.

Además se puede apreciar que al momento de evaluar el avance de los PMG hay una marcada evidencia de que los funcionarios en variadas ocasiones cumplen las metas sin saber que las tenían que cumplir (por ejemplo, llegando al mes de junio sin saber que meta debe cumplir) e incluso cumplen metas que resultan ser del año anterior.

A pesar de que los PMG son difundidos de modo masivo; pareciera ser que el mensaje se pierde en el camino, produciendo que en algunos casos no haya una correcta relación o exista una disonancia entre lo que se solicita y lo que se desea informar a los funcionarios encargados de formular las propuestas de las metas de PMG y a los que las ejecutan.

Por último y como ya fue expuesto anteriormente; lo que se estipula como metas, a veces son labores propias de los departamentos y que los funcionarios están obligados a cumplir y que también son parte de su quehacer diario.

En este punto se puede concluir que a pesar de las dificultades estructurales que presentan los PMG, también existen las potencialidades y las posibilidades a nivel de recursos humanos, pero éstas no han sido aprovechadas de un modo correcto. No hay una exigencia mayor para con los funcionarios disminuyendo la posibilidad real de mejorar la prestación de servicios municipales, no siendo aprovechadas del modo correcto; como por ejemplo, abriendo la posibilidad de generar bases de datos confiables y auditables o la capacidad de establecer supuestos para los aspectos no controlables por la institución que pueden alterar la meta.

Es por todo esto que la Ilustre Municipalidad de Valparaíso; presenta hoy en día una organización débil en el carácter interno, donde las fortalezas no son aprovechadas sobre todo por la falta un programa macro, con un enfoque a largo plazo. Se debe mencionar también, que lo que caracteriza al pensamiento estratégico es su modo único de pensamiento el cual debe tener una perspectiva sistémica la idea del esfuerzo orientado y una gestión en el tiempo.

### **Análisis al Programa De Mejoramiento de la Gestión, año 2010**

Para efectos de este análisis se tomó como referencia el 4° informe, correspondiente al “Resumen del Programa de Mejoramiento de la Gestión del año 2010” con fecha 31 de diciembre del mismo año y los respectivos informes otorgados por las diferentes direcciones municipales.

El resultado de este análisis permitió identificar las siguientes falencias:

## **Incentivo por gestión institucional**

A nivel de Metas Institucionales, el primer punto a destacar se ubica dentro de la Perspectiva Financiera; siendo los departamentos de Cobranzas Y Rentas, los responsables de dar cumplimiento a la Meta relacionada a la “simplificación los procedimientos de trámites Municipales”<sup>39</sup>, Correspondiente al 5% del total de las Metas Institucionales

En este punto se pudo observar que por medio del cumplimiento de la submeta la cual consistió, en la “Aplicación del procedimiento simplificado en al menos uno de los tramites de convenio de pago de aseo o convenio de pago de patentes comerciales, se logró percibir una discordancia, donde el medio de verificación (el cual consistió en un Informe de Aplicación de Simplificación de Tramite), no responde al cumplimiento de la Meta y la submeta.

## **Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo**

Dentro del ámbito de los Incentivos de desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal se logro deducir:

### **Dirección De Obras**

En el caso de la Dirección De Obras (DOM) donde las unidades involucradas (Dirección de Obras y Departamento de Tecnología) en la en la búsqueda de lograr la simplificación de procedimientos de trámites Municipales, se vislumbran en sus 3 metas ciertos casos a subrayar.

En la meta correspondiente a “Reducir en un 20% el tiempo promedio, aplicando el procedimiento simplificado en la obtención de certificados de números pedidos a través de la Plataforma de Atención Municipal”, el cual corresponde al 70% del cumplimiento del

---

<sup>39</sup> **Indicador:** N° de Convenios con simplificación aplicada

PMG de la dirección. Se comprobó que el cuadro estadístico comparativo otorgado por la DOM, refleja que la estadística no manifiesta claramente el Indicador (Porcentaje, N° días promedio de entregados el 2010 vía Plataforma de Atención Municipal / N° días promedio de entrega 2009). Debido a esta disonancia ya mencionada la Unidad de control en su sección Auditora, solicitó la DOM aclarar la información y explicar el informe comparativo del medio de verificación.

Siguiendo en la DOM y en el proceso de lograr la simplificación de los procedimientos de trámites Municipales, su meta la cual consiste en “Incorporar obtención de certificado de números pedidos a través de Internet, rebajando en un 40% el tiempo promedio” correspondiente al 20% del PMG de ésta dirección.

Se comprobó que la DOM en su informe indica: que se instaló por el Departamento de Tecnología en el mes de Diciembre 2010, la posibilidad de petición de certificado de Número en línea, “no siendo utilizado por la comunidad” hasta esa fecha, por lo que no es posible obtener un valor promedio de tiempo de tramitación, en consecuencia no se puede verificar el “indicador ni la Meta propuesta”<sup>40</sup>, logrando solo un 8% de cumplimiento de un total de un 20%. Además reflejando que algunas metas se realizan sin que éstas tomen en cuenta o no cumplen con las expectativas sociales.

Por último en su tercera meta cuyo proceso busca el Control de trámites administrativos, la cual consiste en el “Análisis del trayecto de los documentos más reiterativos ingresados en DOM, con su ruta crítica y recomendaciones de mejoras utilizando la instalación del programa CAS relativo al control de documentos en al menos el 80% de los PC de la DOM”. Y cabiendo señalar como dato anexo que su indicador consiste en la “Existencia de un Informe de análisis con propuestas de mejoras (Si/No)” y que su medio de verificación corresponde a un “Informe de análisis”.

Se confirmó que la Dirección de control informó y solicitó reemplazar la meta, apelando a que el personal responsable de dar cumplimiento a ésta (Departamento de Tecnología y DOM) durante el año 2010 estuvo abocado a la elaboración de bases de datos de emergencia.

---

<sup>40</sup>**Indicador:** Porcentaje (N° días promedio de entrega 2010 vía Internet/ N° días promedio de entrega 2009); **Medio De Verificación:** Estadística informe comparativo 2009-2010

Para esto se sugirió efectuar una solicitud de acuerdo a lo establecido en el Art. 11º del Reglamento de Incentivo, el cual en su inciso primero señala: “podrán ser revisadas y reformuladas por motivos”. Para tales efectos, se aplicará igual procedimiento que el establecido para la formulación y aprobación del programa de gestión, informando al 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”<sup>41</sup>.

### **Dirección de Operaciones**

Pasando ahora a la Dirección de Operaciones y para tener un control de vehículos en la ciudad, se estableció como meta “Realizar catastro de vehículos abandonados en vía pública en el plan y cerros”; perteneciente al 15% del PMG de la Dirección, y cuyo responsable es el departamento de Inspectoría Urbana.

Se debe destacar que los indicadores establecidos para esta meta fueron: “1. N° de vehículos catastrados en plan, y 2. N° de vehículos catastrados en Cerro”. El modo de verificación consistió en “informes detallados de los vehículos catastrados”. Pudiendo apreciar la falta de detalle en el primer y segundo indicador desde un tramo de tiempo de abril hasta septiembre, al igual que la falta de medios de verificación en los informes en el mismo periodo sólo cumpliendo el 10% de esta meta.

Siguiendo en la Dirección de Operaciones y ahora en el contexto del proceso de Gestión Medio ambiental, se estableció la meta de “organizar, implementar y formular iniciativas de sensibilización y prácticas medioambientales amigables, con la participación activa de la ciudadanía.” La cual en su submeta que busca “realizar a lo menos 50 actividades relacionadas con campañas de educación ambiental en distintos establecimientos educacionales, organizaciones comunitarias y Sociales, pertenecientes al 5% del total del PMG. Se comprobó un problema donde el responsable; quien es el Departamento de

---

<sup>41</sup> Decreto Alcaldicio N° 573 De Fecha 03 De Junio Del 2005, Que Aprueba El Reglamento De Aplicación Del Sistema De Incentivos Respectivo A La Asignación De Mejoramiento De La Gestión Municipal.

Medio Ambiente, envió nóminas de integrantes de las Juntas Vecinales por medio de un Informe detallado semestral con registro fotográfico.

Es aquí donde se observó que la información enviada no refleja con claridad lo estipulado en la Submeta y ésta no se ajustó a los Medios de Verificación.

### **Delegación Laguna Verde**

En el marco del proceso de “Gestión de iniciativas sociales” se estableció la meta de mejorar la gestión del año 2010 respecto del año 2009, correspondiente al 70% del cumplimiento del PMG para esa dirección.

En este punto destacó que el indicador el cual se compone por el “Nº de operativos cívico sociales ejecutados 2010/ Nº de operativos cívico sociales ejecutados 2009”; constituyendo el 35% de la meta, y además del medio de verificación el cual se contenía por el Registro de documentos y registro fotográficos; se logró comprobar que la información enviada por la Delegación Municipal de Placilla no registra la ejecución de “Operativos Cívicos Sociales”, sin dar satisfacción al Indicador, y sin la existencia de los medios de verificación, concretando un 0% de cumplimiento.

Ahora en el proceso de gestión de proyectos de la Delegación de Laguna Verde en su meta de “mejorar la gestión del año 2010 respecto del año 2009” correspondiente al 10% del PMG de la delegación, su medio de verificación el cual consistía en un registro de documentos no presento ninguna información dando como resultado un 0% de cumplimiento.

### **Delegación Placilla**

En el proceso de obtener un Catastro de la actividad comercial correspondiente al 30% del cumplimiento del PMG de la Delegación Placilla, la meta a cumplir consistió en “realizar el catastro de la actividad comercial en el barrio de Placilla (formal e informal)”.

El indicador escogido para esta meta fue la “existencia del catastro (Si/No)” y su medio de verificación consiste en un Informe de avance con catastro.

Como resultado se pudo comprobar que en la delegación no existía un catastro de las actividades comerciales y solo se realizó un catastro parcial de las actividades comerciales, donde no se incluyó medio de verificación. Además se adjuntó un listado de 35 contribuyentes sin mayores antecedentes como falta dirección y giro comercial.

Por último, no existen antecedentes donde se determine el porcentaje de catastro en relación al total de locales y empresas operando en la Delegación. En síntesis el documento no satisface totalmente el medio de verificación logrando solo un 22% de cumplimiento.

### **Segundo Juzgado De Policía Local**

En el contexto del cumplimiento de la meta la cual consiste en “Habilitar la atención preferencial para personas con discapacidad, tercera edad y/o mujeres embarazadas”, el cual corresponde al 20% del total de la meta de PMG del Segundo Juzgado de Policía Local. Se comprueba que el informe enviado a la administración adjunta una fotografía de una “ventanilla” con la indicación de atención de minusválidos, siendo esta una señal ética inadecuada. Donde la Dirección de Control finalmente señaló, que no se recibió la indicación correspondiente a la meta de “atención preferencial de discapacidad, tercera edad, y/o mujeres embarazadas”, y sólo se señala con la palabra “Minusválido”, lo que de acuerdo a la Ley de Integración Social del Minusválido, no incluye a las mujeres embarazadas ni a los adultos mayores.

Uno de los principales problemas que se pudo observar al analizar los informes de avance de los PMG; dice relación justamente al proceso de formulación, específicamente a problemas relacionados a los aspectos operativos, técnicos y metodológicos relativos al diseño, construcción e implementación de los Indicadores de Desempeño.

Entre las principales dificultades que se pudo apreciar en este ámbito destacan:

- Problemas al definir, qué tipo de productos estratégicos se deben potenciar y cuántos se deben medir.
- Dudas al establecer cómo formular objetivos estratégicos y al desagregar las metas.
- Perplejidad al momento de establecer la ponderación de los indicadores de desempeño.
- Qué unidades o áreas deben generar indicadores de desempeño.
- Cómo construir la fórmula de los indicadores de desempeño.
- Cómo medir los resultados esperados que resultan ser intangibles, que están influenciados por factores externos o que dependen de la gestión de varias unidades.
- Incertidumbre al momento de decidir sobre qué datos comparo el indicador
- Las capacidades técnicas y compromiso interno por la evaluación y la construcción de indicadores queda en responsabilidad de unos pocos funcionarios.

Con esto, se debe señalar que “un sistema de indicadores de desempeño en una institución pública debe cumplir con un conjunto de requisitos para constituirse en un apoyo efectivo a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas públicas. La credibilidad de la información entregada a partir de la confianza de los datos entregados en el sistema de información es uno de los valores más importantes que se debe asegurar”<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Armijo Marianela, Bonnefoy Juan Cristóbal, *“Indicadores de desempeño en el sector público”*, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, Santiago de Chile, noviembre del 2005, Pag. 71.

También se pudo observar una relación de cierta incongruencia entre los valores que desea plasmar el espíritu de la Ley N° 19.803 y el Reglamento de Aplicación del Sistema de Incentivos (los cuales corresponden a la asignación del Mejoramiento de la Gestión Municipal), respecto al compromiso expresado por los funcionarios municipales al momento de establecer las metas del PMG; debido a que, al no existir un “Programa Integral de Planificación estratégica” ni un elemento que mida el actuar organizacional a largo plazo, se tiende a generar incentivos perversos perdiendo el espíritu del reglamento.

Con esta afirmación de romanticismo; se pudo comprobar además, que algunos indicadores de desempeño formulados también pueden generar incentivos perversos. Como por ejemplo, la disminución de tiempos de respuestas, sin llevar asociado una meta de calidad del producto entregado o donde el ejercicio de realizar indicadores se transforma en una carga burocrática produciendo que no se vislumbre el valor agregado de la construcción de indicadores.

Otro problema observado, es que se tiende a creer que la evaluación de la Municipalidad a su sistema de control interno para asegurar que éste sea efectivo, sólo le corresponde exclusivamente a la Dirección de Control. Y es que la definición estructural de la Dirección de Control es sólo una parte del total del sistema de control interno, el cual recorre a toda la Institución de un modo horizontal y vertical. Finalmente los funcionarios olvidan las responsabilidades de los supervisores o autoridades de cada unidad, los cuales deben llevar a cabo su propio control interno a demás de establecer la línea jerárquica, la división de tareas, la documentación y el uso de sistemas en red, los cuales también son parte de la integridad del sistema de control.

Cabe reconocer que hoy en día no se aprecia la existencia de un concepto masificado de lo que es un sistema de control interno o no esta internalizado en la municipalidad.

Por último es necesario señalar que la Unidad de Control no posee las atribuciones para participar en el proceso de formulación del PMG, buscando identificar y analizar los

riesgos en el momento de la formulación de sus metas y sin poder tomar acciones rápidamente para mitigarlos, solo participa en la evaluación durante y después(ex post).

## CONCLUSIONES

La línea temática de esta investigación nos permitió obtener una visión global y actualizada sobre el estudio de los procesos de formulación en los Programas de Mejoramiento de la Gestión y si éstos logran enmarcarse, en los principios de excelencia en la calidad y cobertura de servicio; así como también, en la eficiencia y eficacia de los procesos municipales.

El desarrollo de esta tesis finalmente permitió generar la siguiente hipótesis:

“El Programa de Mejoramiento de Gestión Municipal debería estar enfocado a un programa de desarrollo a largo plazo, el cual implique una continuidad en el tiempo para su implementación; permitiendo una real coherencia bajo el punto de vista de la gestión pública, fortaleciendo los mecanismos de planificación institucional y generando las capacidades necesarias para la formalización de las definiciones estratégicas del servicio, los procesos de formulación del PMG y el control de la gestión”.

Se pudo deducir que el proceso de formulación no explica, entrega y define una adecuada visión de los fines y propósitos del programa. Debido a la inexistencia de este “programa real” que genere una planificación estratégica que transite por toda la línea jerárquica hacia los niveles de sección u oficinas en forma adecuada.

Como recomendación se podría integrar un “Cuadro de Mando” o a estas técnicas (independientes del cuadro de mando del PMG municipal) y tratar incorporar elementos del Gobierno Central en ámbitos de control, buscando eliminar esa percepción del uso de éstas herramientas en la estructura sin saber por qué.

Como resultado se permitirá aplicación del PMG de un modo más adecuado permitiendo la internalización de definiciones estratégicas y provocando esta necesaria mirada a largo

plazo. Un ejemplo categórico de la falta de un programa a nivel global dentro de la institución se define; por ejemplo, en que el Plan de Desarrollo Comunal del 2002 no ha sido actualizado.

Además este estudio permitió conocer la percepción de los funcionarios (el elemento más importante de toda organización) de cómo ellos han adoptado el Programa de Mejoramiento de la Gestión en la Municipalidad y el nivel de compromiso de éstos en la formulación de sus metas.

Demostrando que en estas situaciones se manifiesta una permanente situación de entusiasmo e incredulidad, donde las personas manifiestan las ganas, pero no creen que sea posible mejorar la situación actual.

Muy pocos funcionarios saben lo que realmente es el PMG y se comprometen. Otros pocos cumplen por el beneficio remuneracional; por otro lado, gran cantidad de personas saben que reciben el incentivo sin saber por qué. Además se aprecia que el programa no integra a la totalidad de los funcionarios municipales; de hecho sólo unos pocos son los encargados de cumplirlas dentro de las unidades, no siendo al final de un programa de gestión completa.

En consecuencia se puede afirmar que el proceso de formulación está lejos de ser la herramienta más idónea para cumplir los objetivos de los PMG en cuanto al logro de la modernización de la gestión municipal.

El PMG no es la panacea, no basta sólo con la incorporación del municipio a éste para alcanzar una gestión de calidad. Es más, no se pudo encontrar una muestra contrafactual que compruebe que el PMG por si solo es la solución a todos los problemas de gestión municipal. Muy lejos de esto se puede afirmar como un ejemplo, que la Plataforma de Atención Municipal (PAM) no es exclusivamente producto del PMG, de hecho gran parte de su evolución tiene que ver a un programa de ayuda externa de la Unión Europea. Además los problemas que debe buscar solucionar el PMG debe enfocarse al ámbito administrativo (actos de gobierno a nivel institucional grande o local) y no en el ámbito

político; como por ejemplo, la aplicación del PMG a Gabinete que corresponde a la secretaria política del alcalde.

Finalmente se sugiere la generación de líneas de investigación alternativas; sobre todo respecto a los procesos de Control del PMG en la Municipalidad de Valparaíso, para proporcionar una continuidad de investigación a este tema que ha resultado ser tan poco explorado.

## BIBLIOGRAFIA

- Constitución Política De La República De Chile.
- Ley Nº 18.695, Orgánica Constitucional De Municipalidades.
- Decreto Ley Nº 3.551 De Asignación Municipal De 1980.
- Ley Nº 19.803 Del 5 De Abril Del 2002, Establece Asignación De Mejoramiento De La Gestión Municipal.
- Decreto Alcaldicio Nº 573 De Fecha 03 De Junio Del 2005, Que Aprueba El Reglamento De Aplicación Del Sistema De Incentivos Respectivo A La Asignación De Mejoramiento De La Gestión Municipal.
- Waissbluth, Mario, **“La Reforma Del Estado En Chile 1990-2005. De La Confrontación Al Consenso”**, Departamento De Ingeniería Industrial, Facultad De Ciencias Físicas Y Matemáticas, Universidad De Chile, Marzo, 2006.
- Marshall Y Waissbluth, **“Reforma Del Estado En Chile: Una Oportunidad”**, Corporación Expansiva, 2007.
- Ramírez Alujas, Álvaro Vicente, **“El Proceso De Reforma Del Estado Y Modernización De La Gestión Pública En Chile. Lecciones, Experiencias Y Aprendizajes (1990-2003)”**, Instituto Nacional De Administración Pública, Madrid, 2004.

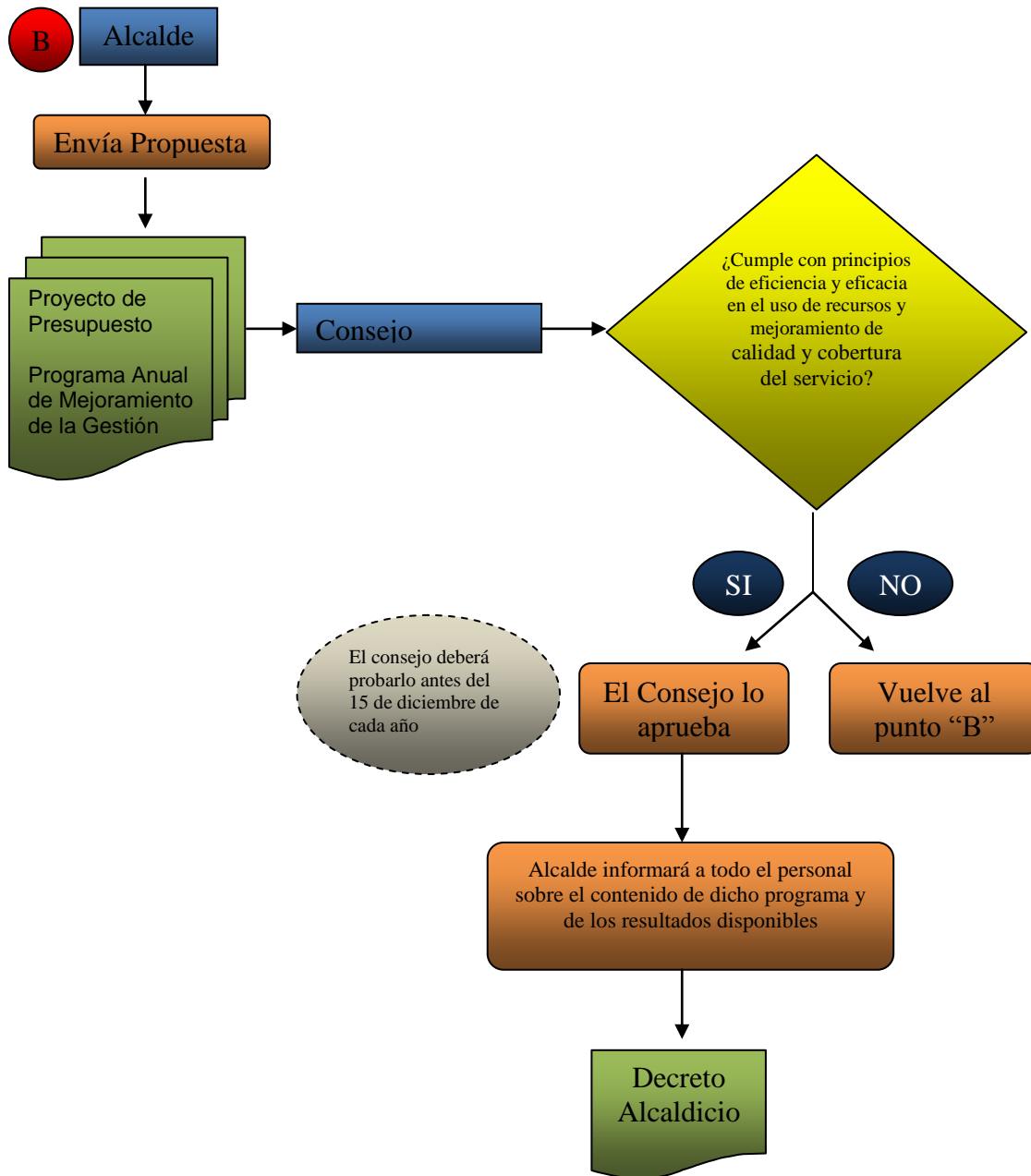
- Arenas Ramírez Héctor, ***“Ejes De La Modernización Del Estado En Chile, Serie Prospectando Horizontes N° 3”***, Junio 2008.
- Grau Nuriacunill, ***“La Modernización De La Gestión Pública En Chile Y Su Impacto En El Proceso De Descentralización”***, Flacso-Chile, 2009.
- Pliscoff Varas Cristian, ***“Sistemas De Incentivos Monetarios Y Reforma Del Estado: Elementos Para Una Discusión Necesaria”***, 2005.
- Banco Mundial, ***“Evaluación De Impacto Programa De Mejoramiento De La Gestión, Ministerio De Hacienda Elaborada Por La Dirección De Presupuestos En Base Al Informe Final De La Evaluación De Impacto Realizado Por El Banco Mundial”***, Diciembre, 2008.
- Banco Mundial, CHILE: ***“Estudio De Evaluación En Profundidad Del Programa De Mejoramiento De La Gestión (Pmg)”***, Volumen I, diciembre, 2008.
- Dirección de Presupuestos Ministerio de Hacienda, ***“Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados: la Experiencia Chilena”***, 2005.
- Secretaría Ejecutiva De La Agenda Modernización Del Estado, Gobierno De Chile ***“Un Mejor Estado, Agenda De Modernización 2008-2010”***, 2009.
- Sampieri Hernández, Collado Roberto Fernández, Pilar Baptista Lucio, ***“Metodología De La Investigación; Tercera Edición”***, Mcgraw Hill ; Año 2004.
- Alija José Francisco, Brenlla Maria, Silgo Jose Miguel, ***“Manual Práctico De Investigación De Mercados”***, Append.

- Ponce Talancón, Humberto. **“La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones”**, ISSN Versión impresa, MÉXICO 2007.
- Armijo Marianela, Bonnefoy Juan Cristóbal, **“Indicadores de desempeño en el sector público”**, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES , Santiago de Chile, noviembre del 2005
- Ppt, Pérez Fuentes Rossana, **“La Modernización Del Estado De Chile: Servicio Civil Y Sistema De Alta Dirección Pública”**, Santiago De Chile, Julio 2008.
- Ppt, González Barrientos Elizabeth, **“Agenda Modernizadora; Modernización Del Estado”**, 2010.
- Ppt, **“Programa Gestión De Calidad De Servicios Municipales, Una Ruta Hacia La Excelencia En Los Servicios Municipales, División De Municipalidades”**, Departamento De Desarrollo Municipal, Subsecretaria De Desarrollo Regional Y Administrativo (Subdere), Gobierno De Chile.
- Ppt, Fischer Jara Carlos, **“Marco Normativo Asesoría Jurídica, Dirección De Desarrollo Económico Y Cooperación Internacional”**, Dirección Jurídica, Administración Municipal, Pmg 2010.

## Páginas Web

- [http://www.bcn.cl/carpeta\\_temas\\_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion](http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/modernizacion-estado-mas-que-corrupcion).
- <http://www.expansivaudp.cl/media/archivos/20090331154959>, Instituto De Políticas Públicas Expansiva Udp. Pdf.
- <http://www.dipres.gob.cl/572/article-37413.html>.
- <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=116842>
- <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion28.htm>
- <http://metodologiainvestigacionpolitica.blogspot.com/2011/08/octava-unidad-las-hipotesis.html>
- <http://www.joseacontreraes.net/direstr/cap57d.htm>
- <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>





# ENCUESTA A FUNCIONARIOS MUNICIPALES

La presente encuesta ha sido elaborada con el objetivo de ser una fuente de información relacionada al “estudio de los procesos de formulación en los Programas De Mejoramiento De La Gestión de la Ilustre Municipalidad De Valparaíso en el periodo 2010”.

- Las respuestas serán confidenciales y anónimas.
- Los resultados de todas las encuestas serán sumadas y reportadas en una tesis profesional.
- No se reportarán datos individuales.
- Le pedimos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.
- No hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Le solicitamos leer atentamente las instrucciones.
- Muchas gracias por su colaboración.

1.- Marque con una X la calidad funcionaria a la cual usted pertenece:

<b>Calidad funcionaria</b>	<b>Planta</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Honorario</b>	<input type="checkbox"/>
	<b>Contrata</b>	<input type="checkbox"/>

2.- Marque con una X el recuadro correspondiente a la alternativa que considere más acorde a su percepción en las siguientes afirmaciones:

Conocimientos e Información					
	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<p>1.- La Municipalidad está regida bajo la Ley 19,653 de Probidad Administrativa y la ley 18.883 Estatuto Administrativo para funcionarios municipales.</p> <p>Está usted informado y tiene conocimiento respecto a las leyes mencionadas.</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.- Las responsabilidades y funciones laborales son claramente determinadas.					
3.- Existe una definición clara del proceso de gestión del PMG.					
4.- Los plazos de presentación de la documentación requerida y los instrumentos de validación están claramente determinados.					
5.- El conocimiento de los funcionarios respecto al PMG es óptimo para llevar a cabo su cometido.					
6.- Los funcionarios relacionados directamente con el PMG entienden y conocen los procedimientos que involucran su desarrollo y evaluación.					
7.- Existe un conocimiento del grado en que se han cumplido los compromisos del PMG en la unidad en que trabaja.					
8.- Se aplica de manera global y correcta la difusión sobre los resultados esperados del programa así como de su funcionamiento.					
9.- La municipalidad ofrece una formación al personal del servicio respecto a las competencias requeridas para el cumplimiento exitoso de las funciones.					

Eficiencia y eficacia							
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- El impacto por el cumplimiento del PMG en la gestión es acorde al esperado.							
2.- El PMG ha logrado cumplir con una asignación más eficiente de los recursos municipales.							
3.- Antes de elaborar las metas de PMG en la unidad de trabajo, se realiza un diagnóstico previo que analice la situación actual del servicio.							
4.- Se elabora un plan y programa de trabajo, que incluya cronograma, metas, indicadores y responsables de la implementación.							
5.- El Municipio brinda los recursos suficientes para la implementación del PMG.							
6.- Las jefaturas de la Municipalidad demuestran compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de las metas a realizar.							
7.- Las jefaturas, no se desentienden del monitoreo del PMG una vez llegado el momento de delegar el cumplimiento de sus funciones en el personal.							
8.- Los indicadores miden adecuadamente la evolución del desempeño de las metas en diferentes dimensiones (como por ejemplo eficacia, eficiencia, economía, calidad de servicio) y ámbitos de control (proceso, producto y resultado).							

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
9.- La incorporación de los sistemas del PMG ha contribuido a una mejor disponibilidad de información al interior del servicio para las áreas de gestión.							
10.- Los sistemas del PMG han contribuido con información relevante para la toma de decisiones.							
11.- La incorporación de los sistemas del PMG ha contribuido a un mayor vínculo de los niveles directivos en el desarrollo de las áreas de gestión del PMG.							
12.- El desarrollo e implementación de los sistemas del PMG han promovido una asignación más eficiente de los recursos municipales.							
13.- El PMG es un aporte al mejoramiento de la gestión.							
14.- El impacto de los resultados en la gestión es menor al esperado.							
15.- El proceso de formulación de PMG se adapta y toma en cuenta las Definiciones Estratégicas que permita orientar la formulación del presupuesto (Misión, Objetivos Estratégicos, Productos Estratégicos, Clientes / Usuarios / Beneficiarios).							
16.- El PMG ha contribuido a la modernización del Estado y ha sido útil para mejorar la gestión del servicio.							

## Motivación y participación

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- El PMG estimula la motivación, participación y compromiso de todos los funcionarios/as en el logro de los objetivos de la Unidad de Trabajo.							
2.- Se siente usted comprometido con el desarrollo de los sistemas del PMG.							
3.- Se siente usted participe en el desarrollo de los sistemas del PMG.							
4.- El PMG es principalmente un mecanismo de ingreso remuneracional.							
5.- El Municipio se esfuerza por fortalecer la participación de todos los actores en la gestión del PMG.							
6.- Existe un involucramiento real de los funcionarios para lograr las metas de PMG.							
7.- La simplificación de procesos administrativos es un aporte para mejorar la calidad del servicio otorgado.							
8.- Es justificable la implementación y utilización de nuevas tecnologías en el trabajo.							
9.- Existen percepciones y expectativas incorrectas sobre los resultados logrados en los PMG; Por ejemplo, en los beneficiarios no relacionados directamente con el PMG.							

## Satisfacción

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.- Los PMG Procuran la permanente satisfacción de los usuarios.							
2.- Son razonables y realistas los objetivos de rendimiento.							
3.- Son razonables y realistas los incentivos al personal.							
4.- La Administración paga de acuerdo con el trabajo que desarrollan los empleados públicos.							
5.- Las retribuciones deberían ir ligadas al rendimiento y a la calidad del trabajo efectuado.							
6.- Los incentivos crean una presión excesiva (una elevada Carga de Trabajo) sobre el cumplimiento de resultados de corto plazo.							
7.- El cumplimiento de metas PMG ha ayudado a calificar mejor la Evaluación de Desempeño, la Higiene y Seguridad, y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.							
8.- El efecto del desarrollo de los sistemas del programa sobre la calidad de la gestión ha sido positivo.							

*De las siguientes conceptos marque con una "x" las incentivos que más se acerquen a su satisfacción personal (marque solo 3.)*

- Incremento en sus remuneraciones
- Mejoramiento de las condiciones laborales (por ejemplo mejoramiento del espacio físico)
- Apuesta por la calidad de servicio
- Estabilidad de ingreso
- Fomentar un mayor desarrollo profesional
- Generar oportunidades de capacitación
- Estimular procesos de investigación y producción
- Asegurar condiciones adecuadas de bienestar social que generen sentido de pertenencia y compromiso
- Generar un clima laboral óptimo
- Estimular la competencia académica

Otro: \_\_\_\_\_