UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

ANÁLISIS DE LOS INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN APLICADOS A NIVEL DEL SUBSECRETARÍAS DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA

Camila Fernanda González Carreño

Profesor Guía: **María Angelica Piñones Santana**

Valparaíso, 21 de Diciembre 2020

Agradecimientos

A mi familia, especialmente a mis padres por siempre brindarme apoyo en este largo proceso desde que comencé la carrera universitaria, por siempre creer en mí y darme ánimo en todo momento.

A la profesora María Angelica Piñones la cual me ayudó desde el inicio siendo más que una profesora guía dado a su alto grado de compromiso, dedicación y paciencia. Gracias a eso logré terminar esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN 6

ABSTRACT 6

INTRODUCCIÓN 8

OBJETIVO GENERAL 10

OBJETIVO ESPECÍFICO 10

CAPÍTULO I: ESQUEMAS DE INCENTIVOS 12

1.1 INCENTIVO MONETARIO 12
1.2 INCENTIVO NO MONETARIO 15
1.3 ESQUEMA DE INCENTIVOS 15

CAPITULO II. ESTRUCTURA SERVICIO PÚBLICO 16

2.1 ESTRUCTURA DEL SERVICIO PÚBLICO 16
2.2 MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL Y FAMILIA 18

CAPÍTULO III: ESQUEMAS DE INCENTIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO 20

3.1 PROGRAMA DEL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG) 20
3.2 CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO (CDC) 23
3.3 INDICADORES 24

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 27

4.1 POBLACIÓN Y MUESTRA 28
4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 28
4.3 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS 29

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS 33

5.1 INCENTIVO MONETARIO 33
5.2.1 CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO (CDC): 44
5.2 INCENTIVO NO MONETARIO 45

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIONES 47

CONCLUSIONES 49

BIBLIOGRAFÍA 54

ANEXOS 57

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1: EJEMPLO DE ESQUEMA DE INCENTIVO 15

TABLA N°2: RED DE EXPERTOS PMG 2019 21

TABLA N°3: TABLA DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS 29

TABLA N°4:TABLA DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE LAS VARIABLES 30

TABLA N°5: TRAMOS DE CUMPLIMIENTO PMG 34

TABLA N°6: PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN 35

PROGRAMA MARCO BÁSICO 2005 35

TABLA N°7: PROGRAMA MARCO AÑO 2020 37

TABLA N°8: EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DEL INCENTIVO PMG, 1998-2016 38

TABLA N° 9: HISTÓRICO DE INDICADORES EVALUACIÓN SOCIAL 40

TABLA N°10: HISTÓRICO DE INDICADORES SERVICIOS SOCIALES 41

TABLA N°11: HISTÓRICO DE INDICADORES NIÑEZ 43

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INCENTIVOS 14

FIGURA N°2: ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO 17

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1: RESULTADOS PMG SUBSECRETARÍAS AÑO 2012-2019 39

GRÁFICO N° 2: ÁREA DE MEJORAMIENTO UTILIZADAS 2012-2018 41

SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL 41

GRÁFICO N° 3: ÁREA DE MEJORAMIENTO UTILIZADAS 2012-2018 42

SUBSECRETARÍA DE SERVICIOS SOCIALES 42

GRÁFICO N° 4: ÁREA DE MEJORAMIENTO UTILIZADAS 2012-2018 43

SUBSECRETARÍA DE LA NIÑEZ 43

GRÁFICO N° 5: HISTÓRICO CANTIDAD DE METAS..... 45

CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO..... 45

Resumen

Los incentivos en los trabajadores a lo largo de los años han tomado gran preponderancia en las organizaciones del sector privado, dado que los mantiene motivados y genera un ambiente de innovación y desarrollo, lo cual les permite lograr las metas en un menor tiempo de lo estimado. Desde el año 1998 el Estado da comienzo a la nueva gestión pública insertando el concepto de medición de desempeño mediante diferentes mecanismos de incentivos donde su principal fin era obtener una mayor efectividad y eficiencia en sus servicios entregados a la ciudadanía, pero sin dejar atrás el mantener a sus funcionarios motivados en sus labores. Estos incentivos a lo largo de los años han tenido diferentes variaciones tanto en porcentaje de bonificación, metas o estructura, generando una necesidad de analizar mediante la visión del control de gestión como ha sido su comportamiento a lo largo de los años, generar una comparativa con el sector privado y así lograr entregar puntos de mejoras a lo existente en el área de incentivos del sector público.

Palabras claves: Incentivos, Sector Público, Medición de Desempeño.

Abstract

Worker incentives over the years have taken great preponderance in private sector organizations, since it keeps them motivated by generating an environment of innovation and development, which allows them to achieve goals in a shorter time than estimated. Since 1998, the State has been implementing the new public management system, inserting the concept of performance measurement through different incentive mechanisms, whose main purpose was to obtain greater effectiveness and efficiency in the services provided to citizens, but without leaving behind the need to keep its officials motivated in their work. Over the years, these incentives have had different variations in terms of bonus percentages, goals and structure, creating a need to analyze the performance of the management control system over the years and compare it with the private sector in order to improve the existing incentives.

Key words: Incentives, Public sector, performance measurement

INTRODUCCIÓN

En Chile el uso de incentivos está en aumento, así hace referencia un estudio de Edenred, en donde demuestra que el 55% de las 84 empresas estudiadas utilizan incentivos no monetarios para sus trabajadores y a su vez las empresas consideran que obtener el incentivo adecuado con respecto a gustos y necesidades mejora el funcionamiento y productividad (edenred,2018).

Desde el año 1998 el gobierno de Chile comienza este proceso de modificación con respecto a la gestión de los recursos humanos, dado al descontento por parte de los trabajadores del estado quienes percibían un sueldo menor que el sector privado (Morales,2014). Dentro de este proyecto comienza a tomar importancia el concepto de las remuneraciones, la medición de desempeño y el mérito para incentivar a los trabajadores. Esta iniciativa fue producto de una investigación en donde evidenciaron que la administración pública era ineficiente, los recursos humanos se encontraban mal orientados y con estilos de gestión obstructivos (Cañas,2002). Tomando así medidas y ejemplos utilizados por Reino Unido se transforma a una gestión en base al sistema de evaluación y remuneraciones dependiendo del desempeño.

La reforma en Chile buscaba “orientar la gestión gubernamental en los resultados y a su vez aumentar la eficiencia y transparencia del uso y gasto en recursos públicos” (Banco Mundial,2008), quedando responsable de esta labor la Dirección de Presupuesto (DIPRES), creando dentro de esta organización el Sistema de evaluación y Control de gestión, los cuales en la actualidad poseen 5 mecanismos de incentivos de Remuneraciones para los diferentes servicios públicos que existen en el país, dentro de ellas se encuentra el Programa de mejoramiento de la Gestión (PMG), Ley Médica, Metas de eficiencia institucional (MEI), Ministerio Público con el Convenio del desempeño institucional y Metas anuales de gestión (SMA).

A pesar de lo incentivos utilizados en la actualidad en los funcionarios del Servicio Público, según un estudio de la Facultad de Economía de la Universidad Alberto Hurtado, la productividad del sector privado es 37% más alta que el Sector Público, (Navarro y Tejada, 2017). Esto puede suceder por diferentes factores siendo uno de ellos el utilizar incentivos inadecuados o los funcionarios consideran que a pesar del esfuerzo no existe retribución, generando una baja en el compromiso con la institución, disminución en el esfuerzo de tareas propuestas y posible fuga del personal por propuesta de otros empleos (Gómez Mejía, 2008).

A su vez analizar los incentivos adecuados en el sector público es complejo dado diferentes factores, dentro de ellos se encuentra que existen múltiples principales, las actividades y tareas realizadas son de difícil medición y la motivación intrínseca se encuentra desplazada (Burguess y Ratto,2003)

Según las investigaciones del Banco Mundial (2008) el instrumento de incentivo más importante en el sector público es el Programa de mejoramiento de la gestión (PMG) dado que posee dos características , siendo la primera que es un incentivo ligado a la remuneración, esto quiere decir que al momento de cumplir con cierta proporción de las metas establecidas anuales existe un aumento de hasta un 7,6% de la remuneración anual. Su segunda característica es su relación con el ciclo presupuestario, promoviendo un gasto de forma eficaz y eficiente, pero a pesar de ser el instrumento con mayor importancia en el sistema público, aún poseen grandes debilidades que deben ser analizadas y buscar alguna propuesta de mejora. Por otra parte, al momento de buscar investigaciones de los otros instrumentos de incentivos utilizados se evidencia la falta de análisis con respecto a ellos, generando una falta de información para poder analizar si están siendo utilizados de forma correctas los incentivos dentro de las diferentes organizaciones. (Anexo 7)

Como consecuencia, se desconoce a detalle el uso de los instrumentos de incentivos en el Servicio Público de Chile, el cual su estructura a nivel general posee una complejidad por sus diferentes formas de clasificación. En chile existen 3 poderes del estado los cuales son el Poder Legislativo, Poder Judicial y Poder Ejecutivo, siendo en este último quien posee como máxima autoridad al presidente el cual delega sus funciones en los 13 Ministerios, siendo uno de ellos el Ministerio de Desarrollo Social y Familia el cual es el encargado de velar por políticas, planes específicamente que ayuden en erradicar la pobreza en el país, teniendo dentro de ella tres Subsecretarías que ayudan en la realización de esas labores, es por ello que la investigación se centrará en este Ministerio en específico dada a la importancia que ha tenido en la actual pandemia, por lo que nos lleva a las preguntas en donde se centrará la investigación , ¿Cuáles son los instrumentos de incentivos utilizados en el mejoramiento de la gestión en las Subsecretarías del Ministerio de Desarrollo y Familia?, ¿De qué forma se puede mejorar los resultados de las mediciones de desempeño?

Para ello, se llevará a cabo una investigación sobre los incentivos utilizados para el mejoramiento de la gestión en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en el periodo 2012-2019, con el fin de tener un análisis histórico de cuales han sido las estrategias utilizadas para incentivar a sus trabajadores, a su vez analizar los resultados que obtienen al momento de

medir con estos instrumentos, proponer mejoras mediante la comparación de la teoría y símiles utilizados en el sector privado.

Se determina este ministerio en específico dado que utiliza un rol fundamental en el país al momento de erradicar pobreza, brindar protección social y buscando promover la integración y movilidad social (Ministerio de Desarrollo Social, 2020). Por ende, se espera que al fin de esta investigación se tenga claridad de los diferentes métodos de incentivo utilizados por este ministerio y cuales han sido los que entregan un mayor resultado en sus trabajadores, para así después entregar una propuesta de mejora a los instrumentos ya utilizados tanto en la definición de objetivos o mejora en el incentivo entregado.

Para llevar a cabo la investigación se definen los siguientes objetivos:

Objetivo General

Analizar los incentivos para el mejoramiento de la gestión aplicados a nivel de Subsecretarías del Desarrollo Social y Familia en el periodo 2012 al 2019.

Objetivos Específicos

1. Describir el concepto de esquemas de incentivos para el mejoramiento de la gestión.
2. Identificar los esquemas de incentivos aplicados en las Subsecretarías de Desarrollo Social y Familia en el periodo 2012-2019.
3. Analizar los esquemas de incentivos implementados las Subsecretarías de Desarrollo Social y Familia durante el periodo 2012 al 2019.
4. Establecer sugerencias y desafíos para el mejoramiento de la gestión en base a los resultados de los esquemas de incentivos implementados por la subsecretaría de Desarrollo Social y Familia.

El escrito posee seis capítulos lo cuales detallan lo siguiente:

CAPITULO I. ESQUEMAS DE INCENTIVO, en esta sección se describe los incentivos abordados por la teoría y a su vez la explicación del esquema de incentivo y de que aspectos relevantes se compone.

CAPÍTULO II. ESTRUCTURA SERVICIO PÚBLICO, en este capítulo se entrega una contextualización del servicio público, cuál es su orgánica y la estructura presente dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

CAPÍTULO III. ESQUEMAS DE INCENTIVO EN EL SECTOR PÚBLICO, en este apartado se describe los incentivos utilizados dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, analizando de que forman operar y a su vez las leyes involucradas en ello.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, se explica la metodología a utilizar dentro de la organización, teniendo en consideración los diferentes procesos como recopilación de los datos, análisis de la información, interpretación de los resultados obtenidos y finalmente confiabilidad.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, se entregarán los resultados obtenidos luego de realizar la investigación al Ministerio.

CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN, en este capítulo se discutirá los resultados obtenidos dentro de la investigación y analizarlo con lo recopilado de la teoría.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS, finalmente en el último capítulo del escrito se generan las conclusiones de los incentivos utilizados por el Ministerio entregando sugerencias de mejoras.

CAPÍTULO I: ESQUEMAS DE INCENTIVOS

En este capítulo se busca recopilar información bibliográfica con respecto a instrumentos o formas de incentivar a los trabajadores según la teoría y autores que hablen en relación con el tema. Las empresas en la actualidad están entregando mayor cantidad de incentivos a sus trabajadores, siendo estos monetarios y no monetarios, según mejía (2008) se debe considerar ambos tipos de incentivos dentro de una organización dado que genera una armonía en los resultados. Por ende, se evidenciará de qué forma se utilizan cada uno, evidenciando sus ventajas o posibles desventajas.

1.1 Incentivo Monetario

Un incentivo monetario son las bonificaciones, comisiones, beneficios, prestaciones u otro tipo de premio que ofrecen las empresas a sus trabajadores (Gómez; Peña ,2018), es decir es considerado un incentivo monetario todo tipo de ingreso que reciban los empleados a cambio de un servicio prestado, así es mencionado por diferentes autores, Mulvey,Ledford Jr., y Le blanc (2000),Chiavenato(2011).

Este tipo de incentivos según Menefee y Murphy y Oladapo (2014) poseen una alineación entre las compensaciones y lo que los trabajadores desean, influyendo de forma positiva en la retención de estos, dado que por diferentes autores una de las principales causas de la fuga del personal es la insatisfacción con el pago (Bhalla y Giri, 2014;Milne 2007). Por ende, en la actualidad los mecanismos de incentivo son de gran importancia dentro de la organización, como se mencionó anteriormente puede retener a los trabajadores, pero también logra mejorar la productividad dentro de las empresas (Surnis y Nandanwar,2010).

Según Mejía (2008) existen 9 pasos los cuales deben considerar al momento de integrar un esquema de incentivos dentro de la organización:

1. Equidad Interna frente a equidad externa, uno de los primeros incentivos es tener una remuneración equitativa con tus otros pares dentro de la organización, como también una remuneración equitativa con respecto al resto del mercado laboral.

2. Retribución fija frente a retribución variable, es necesario obtener un equilibrio entre la renta y fija y variable estipulada entre cada organización, lo que permita mantener la motivación de los trabajadores.
3. Rendimiento frente a presencia, este punto busca un incentivo monetario para el trabajador, al momento de cumplir con las metas propuestas, haciendo hincapié en el rendimiento.
4. Retribución en función del puesto de trabajo frente a retribución individual, este sistema de retribución busca que los empleados cobren a partir de los trabajos que pueden realizar. Por ende, mientras más trabaje mayor será la retribución por el desempeño.
5. Igualitarismo frente a elitismo, busca un plan salarial que sea similar a la mayor parte de los empleados.
6. Retribución inferior a la del mercado, se debe considerar los sistemas de incentivos utilizados por otras organizaciones para igualar los beneficios entregados y así no provocar una posible fuga del personal.
7. Recompensas monetarias frente a recompensas no monetarias, se debe buscar un equilibrio entre ambos incentivos.
8. Retribuciones públicas frente a retribuciones secretas, este punto depende de forma exclusiva de la cultura organizacional que tenga la empresa, dado que ambas decisiones son correctas.
9. Centralización frente a descentralización en las decisiones salariales, es necesario tener una descentralización de las decisiones para que así los directores de cada unidad tengan esa responsabilidad, dado que son ellos que tienes mayor conocimiento de los requerimientos de los trabajadores.

Por otra parte, dentro de los incentivos monetarios es importante precisar que pueden ser dirigidos de distinta forma dentro de la organización, siendo al individuo o de forma grupal.

1.1.1. Incentivo guiado al individuo

Cuando se hace uso de este tipo de incentivo, va dirigido específicamente al trabajador, siendo este uno de los más utilizados dentro de las empresas. En donde puede ser percibido de distintas formas, una de ellas es aumentar el salario base que se entrega al trabajador, esto se logra mediante la medición del desempeño soliendo utilizar calificaciones por medio de los evaluadores con objetivos previamente determinados (Mejía, Balkin & Cardy, 2008).

1.1.2. Incentivo grupal

Cuando se desea fomentar el trabajo en equipo se canaliza los incentivos de forma grupal, en donde la gratificación entregada se entrega a todos por igual, generando así aumento en la capacidad laboral, equipos multidisciplinarios que trabajan en conjunto para llegar al objetivo propuesto. Este tipo de iniciativa entrega diversas ventajas dentro de ellas se encuentra el fomentar la consistencia en el grupo y lograr facilitar la medición del desempeño, pero a su vez puede traer desventajas o inconvenientes en el equipo debido a cultura individualista, o el aprovechamiento del trabajo del equipo por parte de un trabajador, obteniendo los incentivos sin haber realizado las tareas, como también se puede obtener competencias entre los grupos afectando en el rendimiento global.(Mejía, Balkin & Cardy, 2008)

Figura N°1: Ventajas y desventajas de los incentivos

Planes individuales	Planes para equipos
Ventajas	
■ El rendimiento recompensado se repetirá. ■ Los incentivos financieros pueden determinar los objetivos de una persona. ■ Pueden ayudar a la empresa a lograr la equidad individual. ■ Se ajustan a una cultura individualista.	■ Fomentan la cohesión del grupo. ■ Ayudan a medir el rendimiento.
Inconvenientes	
■ Pueden fomentar un pensamiento único. ■ No se cree que el rendimiento esté relacionado con la retribución. ■ Pueden ir en contra de los objetivos de calidad. ■ Pueden fomentar la falta de flexibilidad.	■ Posible falta de ajuste con una cultura individualista. ■ Pueden generar el efecto *free riding*. ■ El grupo puede presionar a sus miembros para que limiten el rendimiento. ■ Es difícil definir el equipo. ■ Competencia entre grupos.

Fuente (Incentivos Individuales y equipos; Mejía, Balkin & Cardy, 2008).

1.1.3. Incentivo para toda la organización

El incentivo enfocado para toda la empresa, recompensa en función de los resultados a nivel general, siendo generalmente la eficiencia de la organización. Ahorro en costos tanto operativos como laborales, en relación con el periodo anteriormente medido. (Mejía, Balkin & Cardy, 2008). Este programa de retribución por el desempeño se conoce como el programa de reparto de ganancias, ya que entrega un porcentaje del ahorro de los costos.

1.2 Incentivo no Monetario

Un incentivo no monetario sucede cuando el empleador recurre al reconocimiento u otro tipo de práctica para demostrar el buen desempeño realizado por el trabajador. Dentro de esta área el tipo de incentivo dependerá de la empresa, lo cual puede ser, desde un reconocimiento, eventos, viajes entre otros. Según Madero (2009) el incentivo no monetario más importante por parte de los trabajadores es la oportunidad del desarrollo laboral.

Esta forma de incentivar cada vez posee un mayor espacio dentro de las empresas, esto sucede porque al momento de motivar a los trabajadores la mayoría del tiempo ellos valoran el reconocimiento de sus labores y esfuerzo que conllevó el cumplimiento de los objetivos propuestos (Luthans,200).

1.3 Esquema de incentivos

Según Guzmán y Olave (2004) el plan o esquema de incentivo utilizado debe ser congruente con las necesidades que poseen los trabajadores, por ende, es necesario comprender que mueve a la persona un ejemplo de ello es el desarrollo laboral, la salud, su familia, desarrollo económico. Por ende, dentro del esquema de incentivo se debe declarar el tipo de incentivo a utilizar, cual es el comportamiento que se busca del trabajador y por último determinar cuáles son las actividades que debe realizar para obtener dicho incentivo.

Tabla N°1: Ejemplo de esquema de incentivo

Tipo de Incentivo	*Desempeño Esperado*	*Articulador*
Incentivo Monetario	Trabajo en equipo	Aumentar en un 15% los objetivos determinados a los equipos de trabajos
Incentivo No Monetario	Mejorar la calidad del servicio	Mejorar en la puntuación obtenida a través de las encuestas realizada a los clientes por el servicio entregado.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO II. ESTRUCTURA SERVICIO PÚBLICO

En esta sección se dará a entender como es la orgánica del Estado de Chile, clasificación mediante los poderes del estado y a su vez las herramientas de incentivo utilizadas en el sector público en Chile. Por otra parte, se va a precisar el Ministerio con el que se va a realizar el estudio, para contextualizar tanto su orgánica y explicar el por qué se selecciona.

2.1 Estructura del servicio público

Para lograr comprender de mejor manera el funcionamiento del sistema público, se investigó la orgánica del Gobierno con el fin de explicar el funcionamiento del servicio público y a su vez como se encuentra conformado. Chile posee tres poderes del Estado siendo estos:

2.1.1 Poder Ejecutivo

El poder Ejecutivo es en donde se encuentra al mando el Presidente de la República, que según la Constitución Política dicha autoridad “tiene por objeto la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes” (artículo 24, inciso segundo).

A su vez se encuentra los ministros de estados los cuales son quienes colaboran de forma directa e inmediata al presidente, de igual manera cada ministerio posee ayuda por parte de sus subsecretarios, que actúan como colaboradores directos de sus ministros.

Por otra parte, en representación Ministerial a nivel regional se encuentran los Seremis que buscan velar por el bien de su región y llevar a cabo el plan otorgado por el presidente y Ministerio. A su vez quienes realizan de manera operativa estos planes de acción son los Intendentes, Gobernadores y Alcaldes, siendo aquellos los encargados de velar del bienestar de cada una de las personas de su Región (Manual de inducción directivos públicos, 2018)

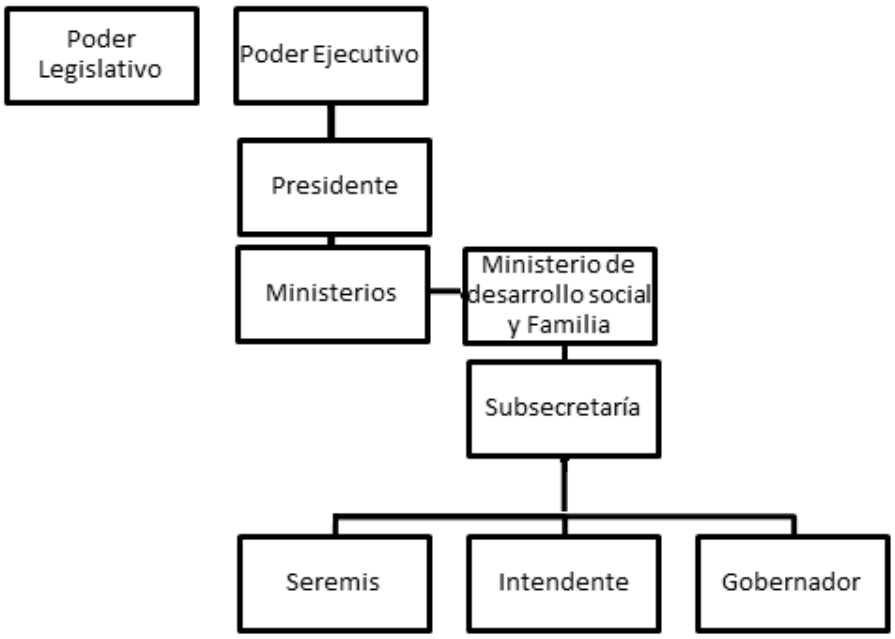
2.1.2 Poder Legislativo

Este poder es ejercido por el Congreso Nacional, el cual está compuesto por el Senado de la República y la Cámara de Diputados, los cuales poseen como función principal el discutir proyectos de ley, tramitaciones de acusaciones constitucionales a diversas autoridades y vetos del Presidente de la República (Guía de formación cívica, 2020).

2.1.3 Poder Judicial

Este poder tiene como misión única, administrar la justicia, siendo específicos en el artículo 76, el cual precisa que “a facultad de conocer de las causas civiles y criminales, de resolverlas y de hacer ejecutar lo juzgado, pertenece exclusivamente a los tribunales establecidos por la ley. Ni el Presidente de la República ni el Congreso pueden, en caso alguno, ejercer funciones judiciales, avocarse a causas pendientes, revisar los fundamentos o contenido de sus resoluciones o hacer revivir procesos fenecidos”. A su vez son los encargados de utilizar de forma correcta y justa la constitución vigente por cada caso que resuelvan. (Guía de Formación Cívica,2020).

Figura N°2: Estructura Orgánica del Servicio Público



Fuente: Elaboración Propia

2.2 Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Dentro de los 24 Ministerios existentes, se encuentra el Ministerio de Desarrollo Social y Familia en donde el origen de este data en la década del sesenta en donde surge la necesidad de contar con un organismo que planifique el desarrollo a nivel social, naciendo así la oficina de planificación (ODEPLAN), la cual el año 1990 se transforma en el Ministerio de Planificación y Cooperación, teniendo como misión colaborar al presidente en materias de programas para el desarrollo nacional, coordinar iniciativas para erradicar la pobreza y proponer metas de inversión pública.

En octubre de 2011 el Ministerio de Planificación tiene como objetivo principal el diseñar y aplicar políticas en materia del desarrollo social erradicando la pobreza, buscar movilidad e integración en la sociedad. Dentro de este ministerio se encuentra el apoyo de tres Subsecretarías, siendo estas :

2.2.1 Subsecretaría de Evaluación Social

Su función es el diseño, coordinación y evaluación de políticas sociales contribuyendo a mejorar en los gastos sociales mediante análisis constante de los programas implementados.

2.2.2 Subsecretaría de Servicios Sociales

Su principal función es liderar la División de Promoción y Protección Social, teniendo a cargo el Ingreso Ético Familia y la coordinación e implementación del Registro Social de Hogares. Por otra parte, cumple con la labor de contribuir, vigilar y sugerir lineamientos estratégicos a los servicios de Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS), Servicio del Adulto Mayor (SENAMA) y por último Instituto Nacional de la Juventud (INJUV).

2.2.3 Subsecretaría de la Niñez

Su rol fundamental es velar por los derechos de los niños, en cual contiene como tareas el elaborar políticas y planes, diseñar y administrar los instrumentos de prevención, elaborar informes , estudios e investigaciones.

CAPÍTULO III: ESQUEMAS DE INCENTIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO

En este capítulo se busca contextualizar sobre los incentivos entregados al Ministerio de Desarrollo Social y Familia, como operan cada uno de ellos y quienes son los involucrados, todo esto se realizará bajo la recopilación de los datos públicos existentes. Se debe señalar que el Servicio Público entrega diversos incentivos de carácter monetario, los cuales están a cargo de la Dirección de Presupuesto (DIPRES), específicamente en el departamento de Evaluación y Control de Gestión.

Dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Familia se entregan dos incentivos, siendo estos el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo, donde el objetivo de ambos es mejorar la gestión dentro de la institución, mediante estos incentivos que están asociados al cumplimiento de diferentes metas y objetivos. (DIPRES,2020).

3.1 Programa del Mejoramiento de la Gestión (PMG)

Como se mencionó anteriormente el Programa del Mejoramiento de la Gestión (PMG) es un incentivo de carácter institucional (DIPRES,2020) , es decir este incentivo es entregado a cada una de las Subsecretarías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. El PMG nace bajo la Ley N° 19.553 en el año 1998, el cual consta de tres componentes, por una parte, un 15% fijo de la base de remuneraciones, un 8% variable que es a nivel colectivo y finalmente un 7,6% variable de carácter institucional que es el denominado PMG. (Dazarola,2018). Para obtener dicho incentivo los funcionarios deben cumplir anualmente más del 90% de los objetivos estipulados, de lo contrario si el cumplimiento es inferior al 90% y mayor al 75% el incentivo entregado corresponderá al 3,8% y por último si poseen un cumplimiento inferior al 75% no se entrega este aumento de la remuneración. Donde el PMG es entregado de forma trimestral específicamente en los meses de Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre, (DIPRES, 2017).

Luego de tener conocimiento de cuáles son los porcentajes para obtener el incentivo, se debe tener claridad en cómo opera dicho incentivo según la Ley N° 19.553 existe un Comité Triestamental que lo compone los Ministros de Hacienda, Seguridad Pública y Secretaría General de la Presidencia, donde su principal función es evaluar y aprobar los compromisos

metas y objetivos estipulados por cada institución. Un comité Técnico el cual su tarea es asesorar al Comité Triestamental en la creación del Programa Marco , los compromisos y evaluación, en este comité se encuentra conformado por el Subsecretario de la Secretaría General, Subsecretario de Desarrollo General y Administrativo y el Director de Presupuestos el cual preside entre ellos.

A su vez existe una Secretaría Técnica la cual está a cargo del Subsecretario de la Secretaría Técnica, donde debe coordinar cualquier tipo de actividad que se asocie al incentivo y su administración, dando apoyo a ambos Comités nombrados anteriormente. Como se puede evidenciar en la siguiente tabla el desarrollo del PMG a lo largo del tiempo ha sido apoyado y respaldado por diferentes instituciones públicas en base a sus conocimientos, siendo conocidos como red de expertos, donde su función principal es generar asistencia técnica, ayudar a las instituciones en la formulación de sus compromisos, así como también asesorar a ambos Comités y la Secretaría Técnica a lo largo del proceso (DIPRES,2017).

Tabla N°2: Red de expertos PMG 2019

Objetivo de la Gestión	Indicador	Red de expertos
Gestión Eficaz	Seguridad de la información	Secretaría y Administración General del Ministerio del Interior; Subsecretaría de Telecomunicaciones, Ministerio de Transporte y telecomunicaciones; División de Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
	Higiene y Seguridad	Superintendencia de Seguridad Social.
	Medidas de Equidad de Género	Subsecretaría de la Mujer y la Equidad de Género, Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.
	Cobertura de Fiscalización	

		Departamento de Administración Presupuestaria, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
	Hallazgos detectados en Fiscalización	
Eficiencia Institucional	Eficiencia Energética	Subsecretaría de Energía. Ministerio de Energía.
	Gastos en Bienes y Servicio de Consumo y Adquisición de activos No financieros	Departamento de Administración Presupuestaria, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
	Ejecución de gastos en Diciembre	
	Desviación de Montos inicial de gastos en contratos de obras	Departamento Gestión Pública, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
	Proyección de Dotación	Departamento de Estadísticas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
	Dotación del Personal	Departamento de Estadísticas, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
	Compras Públicas	Dirección Chile Compras y Contratación Pública.
Calidad de Servicios	Satisfacción Neta	Programa de Modernización del Estado, Subsecretaría de Hacienda, Ministerio de Hacienda
	Reclamos Respondidos	Departamento de Gestión Pública, Dirección de
	Tiempo Promedio de Tramitación	

		Presupuestos. Ministerio de Hacienda.
	Trámites Digitales	División de Gobierno Digital, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
	Acceso a la información Pública	Comisión de Probidad y Transparencia, Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

Fuente: (DIPRES, 2020)

A su vez existe una red de expertos que son externos y se genera un llamado bajo una licitación pública, donde su función es revisar los reclamos de los Jefes de Servicio y de todos los Ministros al Comité Técnico, como también deben realizar la validación técnica de los compromisos propuestos por cada Ministerio.

Por otra parte, cuando se hace referencia al Programa Marco, este corresponde un documento que contiene a todas las áreas relevantes dentro de los Servicios Públicos, buscando mejorar la gestión pública. Por ende, cada meta y compromisos se encuentran estipulados en el Programa Marco que se aplican a todas las instituciones que obtengan el PMG.

3.2 Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)

En el año 1998 bajo la misma Ley N°19.553 surge el Convenio de Desempeño Colectivo, el cual busca incentivar el trabajo en equipo y cumplir las metas estipuladas por la institución para así entregar un mejor servicio dentro de la ciudadanía (Ministerio del Interior,2020) este incentivo corresponde a un 8% de la remuneración base anual, lo cual al ser comparado con el PMG se evidencia un leve aumento, esta herramienta de gestión como se mencionó anteriormente se encuentra orientada al trabajo en equipos para así cumplir con las metas institucionales, para ello debe poseer un mínimo de 5 funcionarios para formar un equipo de trabajo (DECRETO 983), todo esto debe estar a cargo de un funcionario

responsable tanto de la dirección y cumplimiento de las metas establecidas, este funcionario debe ejercer alguna jefatura y tener el más alto cargo dentro de su equipo de trabajo.

3.3 Indicadores

Como se mencionó anteriormente tanto el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo, deben generar indicadores para medir el desempeño dentro de sus funcionarios y así obtener dicho incentivo, es por ello que se busca en la teoría como realizar un buen uso de esta herramienta bajo la perspectiva del Sector Público, donde según Armijo (2009) los indicadores de desempeño permiten describir cuan bien se están desarrollando los objetivos tanto de un proyecto, programa o la gestión de una institución. Es por ello que genera una recomendación para la creación de los indicadores bajo Diez pasos, siendo estos:

Paso 1: Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición, en este punto es necesario tener claridad de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias presentes dentro de la institución y el Plan de acción que poseen cada una de las Subsecretarías.

Paso 2: Establecer áreas de desempeño relevantes a medir, para ello cada Subsecretaría debe considerar que tanto el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo poseen áreas de medición estipuladas las cuales todas deben ser medidas.

Paso 3: Formular el indicador y describir la forma de cálculo, en este paso es necesario establecer que el nombre del indicador sea fácil de entender por cualquier funcionario y logre identificar con rapidez lo que se desea medir.

Paso 4: Validar los indicadores aplicando criterios técnicos, este paso es fundamental porque al momento de tener claridad de lo que se va a medir es necesario validar los indicadores, considerando que estos deben estar vinculados con la misión, tener identificado a los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos tanto el PMG como en el CDC, corroborar que estos den prioridad a una gestión integrada considerando los ámbitos de eficiencia, eficacia, calidad y economía, y finalmente analizar al momento de validar que estos

indicadores sean útiles tanto para el personal, los usuarios, interesados y hacedores de políticas.

Paso 5: Recopilar los datos, considerar en este punto que cada indicador posea los datos necesarios para obtener los resultados, generando como sugerencia considerar diferentes fuentes de datos que le permitan considerar los reales puntos de mejoras un ejemplo de ello es analizar y tener en consideración la opinión de los ciudadanos entregada en la oficina de información, reclamos, sugerencias y felicitaciones (OIRS) buscando en este sitio que puntos se deben mejorar bajo una perspectiva de los usuarios.

Paso 6: Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición, este paso es necesario tiene un alto grado de complejidad dado que debe las metas deben cumplir con diferentes requisitos, dentro de ellos son, considerar diferentes parámetros a nivel histórico, comportamiento del indicador en los años pasados, analizar programas similares y generar estándares.

Cada meta establecida de ser posible de cumplir tanto por el personal como también por la institución, considerando los recursos humanos, físicos y recursos financieros que posee cada una de las subsecretarías. Debe ser realista y financiable para representar un desafío significativo, es decir cada meta establecida debe ser un reto para los funcionarios al momento de cumplirlas con el fin de que esta se logre percibir por parte de la ciudadanía. Y finalmente deben ser cumplidas en un plazo determinado y a su vez deben ser conocidas y acordadas con cada uno de los jefes de cada área estableciendo responsables del cumplimiento de ellas tanto a nivel institucional como grupal.

Paso 7: Señalar la fuente de los datos, estas fuentes según Armijo pueden provenir desde Registros de la institución, Estadísticas oficiales o Encuestas realizadas por entes externos de la institución.

Paso 8: Establecer supuestos, considerando que los supuestos son que los aspectos son controlables por la institución, variaciones en los presupuestos, aprobaciones de entidades externas y por último un flujo de recursos internacionales.

Paso 9: Monitorear y evaluar, el monitoreo de los indicadores es un proceso fundamental dado que permite chequear el comportamiento de los desempeños en los funcionarios bajo ciertos periodos de tiempo, en este punto es importante considerar a la persona responsable del cumplimiento de los indicadores que realice un seguimiento a cada una de las metas propuestas con el fin de generar acciones correctivas a tiempo y no solo evidenciar los

resultados a fin de año con este paso se logra mantener una mejora continua de los procesos realizados en las Subsecretarías.

Paso 10: Comunicar e Informar el desempeño logrado, este punto es primordial dentro de la institución dado que es necesario sociabilizar con los funcionarios los resultados obtenidos en la medición del desempeño con el fin de poseer una mejora continua de sus servicios.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología para esta investigación será cualitativa dado que según Taylor y Bogdan (2000) el tema al ser analizado bajo este método se logra abordar de forma inductiva para así comprender y explicar la problemática. En el caso de este estudio al igual como dice el objetivo general se busca analizar los mecanismos de incentivos para el mejoramiento de la gestión recopilando información de cada instrumento presente en el sector público y ser comparado con un símil de lo propuesto en la teoría.

Cabe destacar que esta investigación no partirá con el problema detectado de forma específica dado que a través de la investigación se buscará la respuesta a ello, y así lo evidencia la literatura en donde explican que el proceso de una investigación cualitativa parte desde un problema general para luego identificar el problema específico (Martínez, 2016).

Las características de esta investigación cualitativas bajo lo mencionado por Creswell (2009) son:

- El investigador es el instrumento de recolección de dato, siendo primordial en esta ocasión debido a que gran parte de la investigación depende de este proceso, por ende, se realizará una recopilación exhaustiva en páginas del Ministerio Público y los datos faltantes para la investigación serán obtenido mediante entrevista a los profesionales encargados del área de control de gestión de cada subsecretaría.

- Los datos que nacen desde este estudio son descriptivos, debido a que se analiza un fenómeno el cual no ha sido estudiado anteriormente. Por ende, es necesario un proceso previo de exploración y análisis de la información recabada.

- Multiplicidad en las fuentes de datos, para obtener los datos necesarios para la investigación es necesario revisar tanto los documentos presentes en la Dirección de Presupuestos (DIPRES), Ministerio del Desarrollo Social y cada una de las subsecretarías respectivas, memorias anuales y los datos obtenidos mediante la entrevista.

4.1 Población y Muestra

El estudio se encontrará principalmente centrado en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia quien posee tres Subsecretarías, siendo estas, Subsecretaría de Evaluación Social, Subsecretaría de Servicios Sociales y Subsecretaría de la niñez, las cuales son seleccionadas como muestra para analizar cada una de ellas con respecto al objetivo general del estudio.

4.2 Levantamiento de la información

Para llevar a cabo el estudio es necesario recopilar todos los datos, esto se realizará mediante las páginas web oficiales de cada entidad que interactúa con los incentivos monetarios que ayuden en el mejoramiento de la gestión, analizando informes, acuerdos de los incentivos propuestos cada año, planeaciones tanto de la DIPRES, como también del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, objetivos y metas propuestas para el cumplimiento del incentivo.

Por otra parte, se utilizará una entrevista semiestructurada de modalidad online (Anexo1) el cual permitirá obtener información valiosa, esta será previamente agendada con las personas encargadas del área del área de control de gestión de cada subsecretaría. Donde se abordarán temas como los incentivos no monetarios dentro de la institución y de qué forma siguen la planeación estratégica con sus trabajadores.

Para lograr comprender de mejor manera los datos que se debe recopilar, se realiza un diagrama el cual analiza las categorías y subcategorías en estudio, teniendo como base el esquema de incentivos, para determinar de qué forma se logra obtener los datos.

Tabla N°3: Tabla de Categorías y Subcategorías

Tema	Categoría	Sub-Categoría	Indicador
Análisis del esquema de incentivos para el mejoramiento de gestión a nivel de Subsecretarías de Desarrollo Social y Familia.	• Incentivo monetario	• Programa de mejoramiento de la gestión (PMG)	• Gestión eficaz • Eficiencia institucional • Calidad de Servicio
		• Convenio de Desempeño Colectivo	• Eficiencia • Eficacia • Economía • Calidad de servicio
	• Incentivo no monetario		

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Procedimiento de Análisis

Dado que es una investigación cualitativa se busca recopilar información con respecto a todos los instrumentos de incentivos utilizados para el mejoramiento de la gestión por parte de las Subsecretarías del Ministerio del Desarrollo Social y Familia, con ello se busca conocer las metas propuestas, objetivos cumplidos y porcentaje de incentivos entregados a los trabajadores a lo largo de los años.

El uso de la metodología cualitativa permitirá comprender de forma descriptiva el avance en la selección de las herramientas utilizadas al momento de motivar a sus trabajadores en la realización de tareas, siendo un avance en el servicio público, dado que no se ha encontrado una investigación con respecto al funcionamiento de los esquemas de incentivos utilizados en las Subsecretarías de Desarrollo Social y Familia.

Tabla N°4:Tabla de categorías y subcategorías de las variables

Categoría	Subcategoría	Indicador	Método de recabar la información
Incentivo Monetario	Programa del Mejoramiento de la Gestión (PMG)	• Gestión eficaz • Eficiencia institucional • Calidad de Servicio	Datos Públicos, Dirección de Presupuestos
	Convenio de Desempeño Colectivo (CDC)	• Eficiencia • Eficacia • Economía • Calidad de servicio	Datos Públicos, Dirección de Presupuestos
Incentivo No Monetario	-	-	Entrevista

Fuente: Elaboración Propia

1. Identificación y contacto con las organizaciones en estudio

Para lograr tomar contacto de los encargados del área de control de gestión en cada subsecretaría del Ministerio de Desarrollo, donde se comienza a realizar una búsqueda para obtener números de teléfonos y emails para poder realizar una reunión, el cual se busca en primera instancia una entrevista modalidad online, de lo contrario enviar un formulario para obtener respuestas. Esta búsqueda de los contactos se realizará mediante internet en el sitio de Ley de transparencia o Ley de Lobby. Luego de obtener el contacto se explica de que trata la investigación brindando exclusiva confidencia de las respuestas entregadas.

Se busca el interés de las subsecretarías mediante la justificación de la importancia de la investigación y como puede ayudar a comprender el uso de las herramientas de incentivos que permitirá un mejoramiento de la gestión dentro de la organización.

2. Validación de la información

Según Creswell (2009) una investigación cualitativa debe poseer diferentes métodos para validar la información, utilizando en este caso las siguientes estrategias:

- Triangulación de diferentes fuentes de datos de información, al momento de recopilar la información que posee el Ministerio esta será contrastada con los datos públicos que entrega la Dirección de presupuestos con el fin de comparar que los datos obtenidos sean los mismos.
- Usar una descripción densa y rica para transmitir los resultados, en esta investigación se considera el primer capítulo de exclusiva contextualización con el Sector Público para comprender el funcionamiento de este para luego adentrar en las herramientas utilizadas dentro de la organización en estudio.
- Presentar información negativa, este estudio posee una visión holística por ende se da a conocer tanto las ventajas y desventajas de las herramientas utilizadas para incentivar a los trabajadores.

3. Resultados e interpretación

Luego de obtener la interpretación de los datos bajo los objetivos específicos propuestos en un comienzo, se busca responder a la respuesta de investigación mediante un análisis completo de las herramientas de incentivo para el mejoramiento de la gestión, utilizadas en el ministerio de Desarrollo Social y Familia, de qué forma alinean la estrategia con los objetivos propuestos para la entrega de los incentivos tanto monetarios como no monetarios en sus trabajadores.

Luego se pretende entregar una propuesta de mejora a las herramientas de incentivos ya existentes dentro de la organización mejorando la gestión, productividad y motivación de los trabajadores.

Como parte final del estudio se busca entregar una conclusión al tema generando una visión completa de cómo ha sido el avance a lo largo de los años en el mejoramiento del control diagnostico dentro del servicio público.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el presente capitulo se presentará los resultados encontrados mediante la revisión documental y entrevista realizada, para así establecer cuáles son los incentivos utilizados dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en donde se utilizará la estructura del esquema de incentivo (Figura N° 1).

5.1 Incentivo Monetario

En base a ello se evidenció que dentro de la institución existen dos tipos de incentivos de tipo monetarios siendo estos el Programa del Mejoramiento de la Gestión y el Convenio del Desempeño Colectivo:

5.1.1 Programa del Mejoramiento de la Gestión

El programa del mejoramiento de la gestión es un incentivo monetario de tipo institucional que nace en el año 1998 mediante la Ley N°19.553, el cual fue un instrumento de modernización de la gestión pública que busca dar énfasis a los resultados, dado a la crisis existente en el desempeño del sector público y su legitimidad, para así aumentar la confianza de los ciudadanos en el gobierno, desde allí nace este incentivo en busca de responder a estas demandas y se asocia al cumplimiento de objetivos anuales de gestión, siendo de pago trimestral en los meses de Marzo, Junio y Diciembre de cada año (Dazarola,2018) donde corresponde a un 7,6% de las remuneraciones de los funcionarios si estos cumplen un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos comprometidos y de un 3,8% si el cumplimiento se encuentra entre el 75 al 90 por ciento, así se puede evidenciar en el siguiente cuadro los tramos de cumplimiento con los correspondientes porcentajes que obtienen de incentivo.

Tabla N°5: Tramos de cumplimiento PMG

Tramos de cumplimiento	Porcentaje de Incentivo
90-100%	7,60%
75 - < 90%	3,80%
< 75%	0%

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Análisis Histórico del PMG

Como se mencionó anteriormente el PMG nace en el 1998, pero a lo largo de los años se han generado diferentes mejoras, las cuales serán analizadas con el fin de generar antecedentes de cómo es su funcionamiento y como evolucionó en el tiempo.

Al inicio, durante los primeros años de su creación el programa del mejoramiento de la gestión funcionaba a través de objetivos de gestión medidos por indicadores, donde una gran cantidad de ellos estaban centrado en actividades rutinarias de las instituciones, el cual mide las actividades realizadas por los funcionarios y los insumos utilizados pero no prestaban mayor atención al servicio entregado a sus usuarios o los productos entregados a estos, por ello en el año 2000 solucionan este problema generando un Programa Marco el cual busca definir los compromisos y metas a modo general para toda institución que fuese beneficiario del PMG. Este programa marco consistió en definir tanto las metas y los objetivos en un conjunto de actividades prioritarias donde todas las instituciones tendrían en común (DIPRES,2014). Además, el criterio de evaluación tenía proporcionalidad con relación al cumplimiento con ponderación de 0% a 100% sin tener un mínimo establecido para cada uno de ellos (DIPRES,2018)

Luego, para poder validar y generar este programa marco se genera una red de expertos la cual estuvo a cargo de aquellas instituciones públicas con mayor conocimiento profesional, donde su rol fundamental fue la validación técnica de los objetivos, aprobación de los indicadores e inducción y asistencia para sus colegas funcionarios con el fin de unificar y mejorar las metas propuestas, para luego esta misma red de expertos serían los encargados de la verificación de dichos resultados obtenidos (DIPRES,2014).

Agregando a lo anterior en el periodo 2001-2010, se presentó la implementación de áreas prioritarias dentro de la institución con sus respectivos sistemas de gestión, la cual definió aspectos básicos para la gestión. Siendo el criterio de evaluación mantenido con un porcentaje de cumplimiento dicotómico, es decir de 0% si no cumplían o 100% si se cumplía las metas establecidas. En la siguiente tabla se muestra las áreas determinadas.

Tabla N°6: Programa de Mejoramiento de la Gestión

Programa Marco Básico 2005

Áreas	Sistemas	Red de expertos para el sistema
Recursos Humanos	1. Capacitación 2. Higiene- Seguridad y Mejoramiento de ambientes de trabajo. 3. Evaluación de desempeño	1. Dirección Nacional del Servicio Civil 2. Superintendencia de Seguridad Social 3. Dirección Nacional del Servicio Civil
Calidad de atención a usuarios	4. Oficinas de información, Reclamos y sugerencias. 5. Gobierno Electrónico.	4. Secretaría General de Gobierno. 5. Subsecretaría de Economía.
Planificación/control/Gestión territorial	6. Planificación/ Control de gestión. 7. Auditoría interna. 8. Gestión territorial.	6. Dirección de Presupuestos 7. Consejo de Auditoría interna general de gobierno 8. Subsecretaría de Desarrollo Regional Administrativo

Administración Financiera	9. Sistema de compras y contrataciones del sector público. 10. Administración Financiero-Contable.	9. Dirección de Compras y Contratación Pública 10. Dirección de Presupuestos, Contraloría General de la República
Enfoque de Género	11. Enfoque de genero	11. Servicio Nacional de la Mujer

Fuente: DIPRES, (2014).

Luego uno de los grandes cambios realizados fue en el año 2009, a nivel de diseño de la herramienta se encuentra la certificación mediante la norma ISO 9001 la cual en el caso del PMG se realizó en los procesos relacionados a los servicios relevantes en el desempeño de la institución y también en la provisión de bienes y servicio, todo el proceso de certificación de esta norma fue realizado mediante el Programa Marco Avanzado y el Programa Marco de la Calidad.

En el periodo 2011-2018, nuevamente es rediseñado el Programa Marco, considerando diferentes recomendaciones por parte del Banco Mundial (2008) en donde se establece que existirán tres áreas prioritarias dentro de la gestión pública (Anexo2), siendo estas:

- Planificación y Control de Gestión
- Calidad de Atención a Usuarios
- Gestión de la Calidad

En la actualidad el Programa Marco posee 3 objetivos claves de gestión, donde cada uno de ellos posee 5 indicadores en los cuales debe ser medidos por las instituciones públicas:

Tabla N°7: Programa Marco Año 2020

N°	Objetivo de Gestión	Indicadores
1	Gestión Eficaz	1. Tasa de Accidentes Laborales
		2. Medidas de Equidad de Género
		3. Cobertura de Fiscalización
		4. Eficacia Fiscalización
		5. Informes de Dotación presentados a DIPRES.
2	Eficiencia Institucional	6. Eficiencia Energética
		7. Gastos en bienes y servicios de consumo y adquisición de activos no financieros
		8. Ejecución de los gastos en diciembre respecto del gasto total ejecutado
		9. Desviación montos Contratos de obras
		10. Licitaciones sin oferentes.
3	Calidad de los Servicios	11. Satisfacción Neta de usuarios
		12. Reclamos Respondidos
		13. Tiempo promedio de tramitación
		14. Trámites Digitales
		15. Solicitudes de Acceso a la Información Pública.

Fuente: Decreto Exento N°286, (2020)

Finalmente, es importante señalar que dentro del avance que tuvo el PMG a lo largo de los años se encontró una evolución del porcentaje del incentivo, así se demuestra en el siguiente cuadro, donde se analiza desde el año 1998 que es la fecha de creación de este incentivo hasta la fecha, donde se evidencia un aumento de un 4,6% en el PMG, y otro punto a destacar es la eliminación del incentivo individual que era entregado en el pasado el cual se eliminó en el año 2003.

Otro factor a destacar es la importancia que ha obtenido a lo largo de los años el incentivo colectivo que en el inicio no tenía relevancia, siendo ahora quien mayor porcentaje de incentivo entrega a los funcionarios del Ministerio.

Tabla N°8: Evolución del porcentaje del incentivo PMG, 1998-2016

Componente	Ley N° 19.553	Ley N° 19.882			Ley N° 20.212			
	1998-2001	2002	2003	2004	2007	2008	2009	2010-2020
Base	6 %	7,67%	8%	10%	11,2%	12,5%	13,7%	15%
Institucional	3%	3%	7%	5%	5,7%	6,3%	7%	7,6%
Individual	4%	4%	-	-	-	-	-	-
Colectivo	-	-	-	4%	5%	6%	7%	8%
Total, Variable	7%	7%	7%	9%	10,7%	12,3%	14%	15,6%

Fuente: Ministerio de Hacienda (2016).

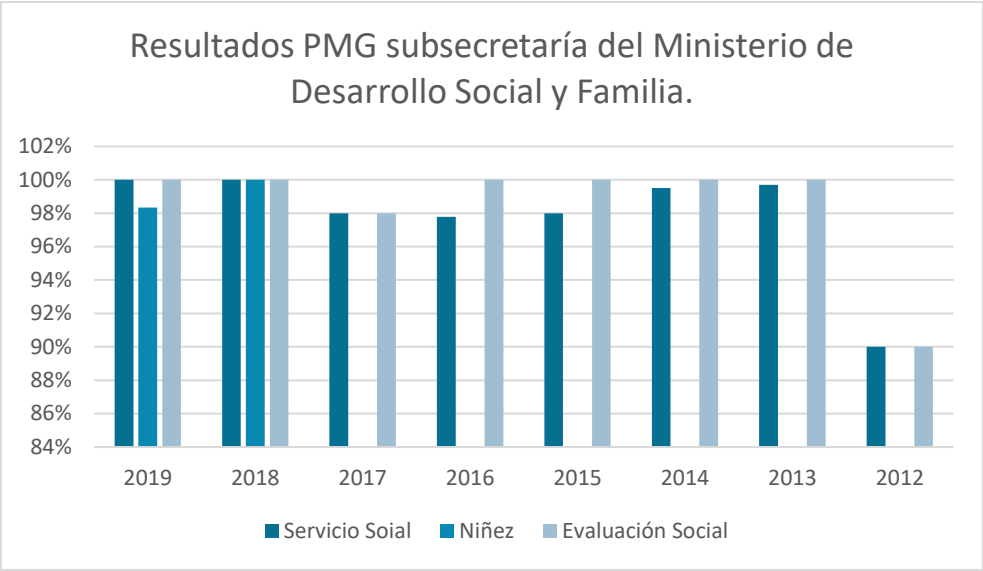
5.1.3 Resultados del PMG en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia

Luego de contextualizar como es el funcionamiento del incentivo y a su vez como se ha modificado a lo largo de los años es importante evidenciar como es el comportamiento de este dentro de la institución en estudio, en donde se consideró a las tres subsecretarias que posee el Ministerio, analizando diferentes elementos del esquema de incentivo desde el año de fundación de cada una de las subsecretarías a la fecha.

- <u>Porcentajes de cumplimiento:</u>

En la siguiente figura se evidencia un resumen del porcentaje de cumplimiento de cada una de las subsecretarías desde el año 2012 al 2019, evidenciando que las tres subsecretarías en estudios a lo largo de los años obtienen la totalidad del incentivo PMG debido a que su porcentaje de cumplimiento es mayor al 90%.

Gráfico N°1: Resultados PMG Subsecretarías año 2012-2019



Fuente: Elaboración Propia

- <u>Indicadores del PMG:</u>

Otro factor importante por considerar dentro de este esquema de incentivo es el área de mejoramiento que buscan mejorar, y a su vez la ponderación o importancia que le entregan a cada uno de ellos, en las respectivas Subsecretarías (Anexo N°5). En donde se analiza la tendencia de cada subsecretaria en las áreas utilizadas, generando un gráfico para visualizar los resultados.

1) Subsecretaría de Evaluación Social: Como se evidencia en el siguiente gráfico el 96% de las ponderaciones utilizadas dentro de los años 2012-2018 son en relación con los indicadores de Planificación y Control de Gestión. En relación con la ponderación utilizada en el año 2019 corresponde a un 40% en Gestión Eficaz, 20% en Eficiencia Institucional y un 40% de su ponderación en Calidad de Servicio.

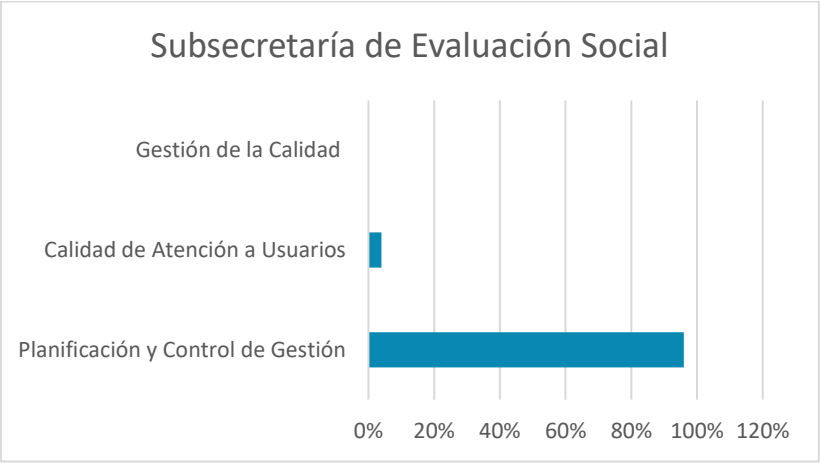
Tabla N° 9: Histórico de indicadores Evaluación Social

Año	Área de Mejoramiento	Ponderación Comprometida
2012	Planificación y Control de Gestión	90%
2012	Calidad de Atención a Usuarios	10%
2012	Gestión de la Calidad	0%
2013	Planificación y Control de Gestión	90%
2013	Calidad de Atención a Usuarios	10%
2013	Gestión de la Calidad	0%
2014	Planificación y Control de Gestión	95%
2014	Calidad de Atención a Usuarios	5%
2014	Gestión de la Calidad	0%
2015	Planificación y Control de Gestión	100%
2015	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2015	Gestión de la Calidad	0%
2016	Planificación y Control de Gestión	100%
2016	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2016	Gestión de la Calidad	0%
2017	Planificación y Control de Gestión	100%
2017	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2017	Gestión de la Calidad	0%
2018	Planificación y Control de Gestión	100%
2018	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2018	Gestión de la Calidad	0%
2019	Gestión Eficaz	40%
2019	Eficiencia Institucional	20%
2019	Calidad de Servicio	40%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 2: Área de mejoramiento utilizadas 2012-2018

Subsecretaría de Evaluación Social



Fuente: Elaboración Propia.

2) Subsecretaría de Servicios Sociales: Como se evidencia en esta subsecretaría el 97% de las ponderaciones utilizadas dentro de los años 2012-2018 son en relación con los indicadores de Planificación y Control de Gestión y tan solo un 3% es considerada en calidad de atención a los usuarios. En relación con la ponderación utilizada en el año 2019 corresponde a un 40% en Gestión Eficaz, 20% en Eficiencia Institucional y un 40% de su ponderación en Calidad de Servicio.

Tabla N°10: Histórico de indicadores Servicios Sociales

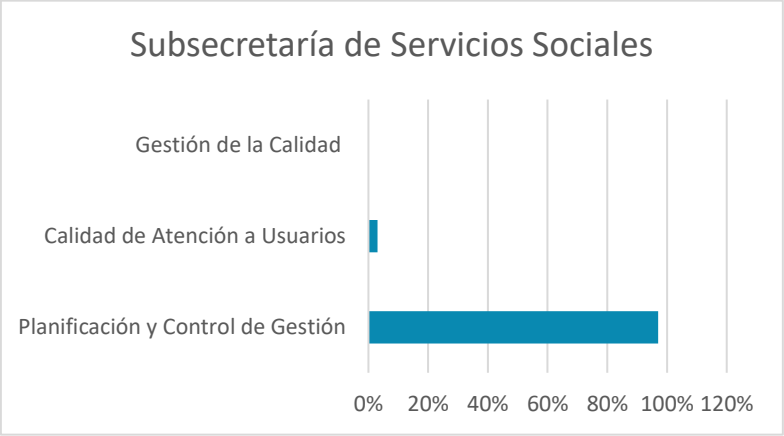
Año	Área de Mejoramiento	Ponderación Comprometida
2012	Planificación y Control de Gestión	90%
2012	Calidad de Atención a Usuarios	10%
2012	Gestión de la Calidad	0%
2013	Planificación y Control de Gestión	90%
2013	Calidad de Atención a Usuarios	10%
2013	Gestión de la Calidad	0%
2014	Planificación y Control de Gestión	95%
2014	Calidad de Atención a Usuarios	5%
2014	Gestión de la Calidad	0%

2015	Planificación y Control de Gestión	100%
2015	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2015	Gestión de la Calidad	0%
2016	Planificación y Control de Gestión	100%
2016	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2016	Gestión de la Calidad	0%
2017	Planificación y Control de Gestión	100%
2017	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2017	Gestión de la Calidad	0%
2018	Planificación y Control de Gestión	100%
2018	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2018	Gestión de la Calidad	0%
2019	Gestión Eficaz	40%
2019	Eficiencia Institucional	20%
2019	Calidad de Servicio	40%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3: Área de mejoramiento utilizadas 2012-2018

Subsecretaría de Servicios Sociales



Fuente: Elaboración Propia

3) Subsecretaría de la Niñez: Como se evidencia en el siguiente gráfico la totalidad de las ponderaciones utilizadas en el año 2018 son en relación con los indicadores de Planificación y Control de Gestión. En relación con la ponderación utilizada en el año 2019 corresponde a un 80% en Gestión Eficaz, 15% en Eficiencia Institucional y tan solo un 5% de su ponderación en Calidad de Servicio.

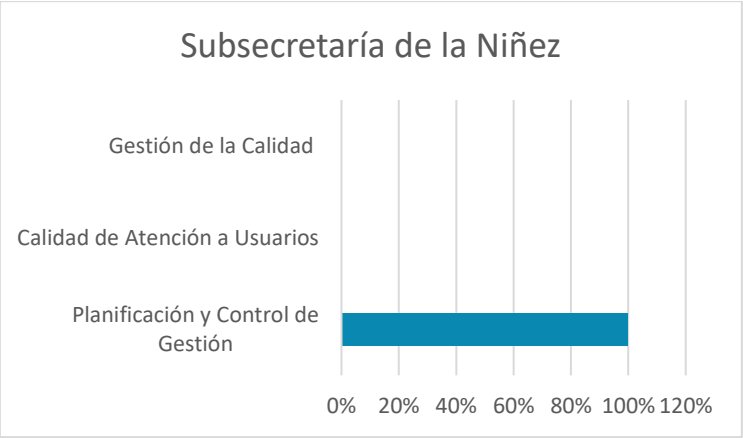
Tabla N°11: Histórico de indicadores Niñez

Año	Área de Mejoramiento	Ponderación Comprometida
2018	Planificación y Control de Gestión	100%
2018	Calidad de Atención a Usuarios	0%
2018	Gestión de la Calidad	0%
2019	Gestión Eficaz	80%
2019	Eficiencia Institucional	15%
2019	Calidad de Servicio	5%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 4: Área de mejoramiento utilizadas 2012-2018

Subsecretaría de la Niñez



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Convenio de Desempeño Colectivo (CDC):

Mediante la Ley N°19.553 en el año 1998 nace el convenio de desempeño colectivo, el cual se asocia al cumplimiento de los objetivos anuales de la gestión caracterizándose por ser descentralizado, este incentivo corresponde a un 8% de la remuneración base anual, lo cual supera levemente al otro incentivo entregado en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia que es el PMG, esta herramienta de gestión se encuentra orientada al trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas institucionales, donde debe poseer un mínimo de 5 funcionarios para formar un equipo de trabajo, pero en la realidad fluctúa entre los 40 hasta 500 funcionarios por equipo (DECRETO 983), cada grupo de trabajo según el Artículo 5° deben contribuir en la realización de al menos uno o más objetivos estratégicos los cuales deben estar ajustados a las políticas y planes sectoriales determinados en la misión institucional para así generar información suficiente y medible de los resultados obtenidos con los indicadores definidos, todo esto debe estar a cargo de un funcionario responsable tanto de la dirección y cumplimiento de las metas establecidas, este funcionario debe ejercer alguna jefatura y tener el más alto cargo dentro de su equipo de trabajo.

Al momento de analizar las metas que debe poseer el Convenio de Desempeño Colectivo se encuentra diferentes puntos importantes a considerar, dentro de ello está el periodo de tiempo, donde los resultados medidos están comprendidos desde el 1 de Enero al 31 de Diciembre del año siguiente de su definición (Articulo 15), por otra parte, según el artículo 12 las metas de gestión determinadas deben apuntar a ciertas dimensiones, siendo estas:

a) Eficacia: considera el grado de avance de los objetivos comprometidos por parte del equipo, sin considerar los recursos utilizados.

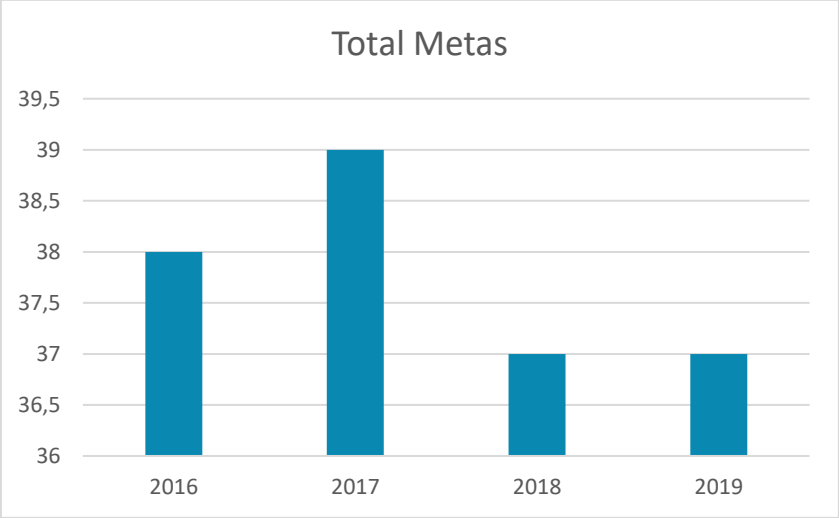
b) Eficiencia: Análisis de la obtención de meta o producto considerando los recursos o insumos utilizados para la realización de este.

c) Economía: Capacidad de cada equipo de trabajo en la administración y generación de recursos financieros en pos de la meta establecida.

d) Calidad de servicio: Grado de satisfacción que entrega el equipo de trabajo a sus usuarios o beneficiarios.

Gráfico N° 5: Histórico Cantidad de metas

Convenio de Desempeño Colectivo



Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en el gráfico los últimos cuatro años los Convenios de Desempeño Colectivo poseen alrededor de 37 a 39 metas totales realizadas por los equipos de trabajo, obteniendo todas las veces el porcentaje de cumplimiento esperado para obtener el incentivo monetario en su totalidad por todos los equipos de trabajos existentes en las Subsecretarías.

5.2 Incentivo No Monetario

Según la entrevista realizada los incentivos de carácter no monetarios son escasos, en donde el Jefe de Control de Gestión explica que no existe entrega de incentivos no monetarios, ya que no está formalizado como tal, luego de avanzar en la entrevista considera parte de estos incentivos de carácter intrínseco un paseo institucional que realizan año tras año, pero que por contingencia nacional el año pasado no fue realizado. (Anexo N°1). Además, se puede extraer mediante esta entrevista que poseen cursos menores y capacitaciones que son entregados a los funcionarios, pero tampoco son percibidos como incentivos.

A su vez se puede desprender mediante la entrevista que no existe una cultura organizacional fuerte la cual incentive a los trabajadores de manera intrínseca en la realización de las metas propuestas, solo poseen un conocimiento claro de los incentivos monetarios que pueden optar si cumplen lo estipulado.

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y DISCUSIONES

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación de los incentivos utilizados en las subsecretarías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia se puede evidenciar que existen dos grandes incentivos dentro de la institución que son de carácter monetario uno es el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) el cual su enfoque principal es el cumplimiento de metas a nivel grupal, el cual generó puntos favorables dentro de la instituciones como fomentar el equipo de trabajo y crear un punto de medición en niveles más bajos y por otra parte se encuentra el Programa de Mejoramiento de la Gestión el cual es de carácter institucional, es decir que la bonificación es entregada por metas cumplidas a nivel general para todos los funcionarios y el cual al momento de analizar sus datos históricos se logra evidenciar diferentes aportes que ha entregado este incentivo.

Dentro de los aportes que ha entregado la instauración de los incentivos son el generar una cultura de medición dentro del Servicio Público , como también ayudó en instaurar políticas de gran relevancia a nivel de género y descentralización. Y por último ayudo en instalar sistemas básicos de gestión del estado tanto en seguridad e higiene como también un sistema de reclamo y sugerencia (OIRS)

Así como estos incentivos a generado diferentes aportes, se debe señalar que poseen diferentes puntos de mejora que al ser abordados generarían una mejora en el servicio entregado a los usuarios, dentro de ellos se encuentra:

- A lo largo de la investigación se puede demostrar que los resultados obtenidos son siempre favorables, lo cual indica que reciben desde el inicio el 100% del incentivo, señalando que ya no genera un impacto dentro del comportamiento de los funcionarios y se transformó parte del salario más que un incentivo, este problema al momento de revisar la teoría es declarado como una situación recurrente, según Vergara (1998) lo que comienza como un aumento o reajuste de las remuneraciones al pasar los años se transforma en algo estructural del salario.

- Al momento de analizar los indicadores utilizados en el PMG se puede evidenciar que no existe una distribución proporcional en las ponderaciones entregadas a cada una de ellas, lo cual va en contra de lo estipulado según Armijo (2009) que señala que debe existir una armonía entre las dimensiones e indicadores definidos para lograr entregar un informe completo y robusto en relación al desempeño realizado por los funcionarios y sus metas

cumplidas, es decir al momento de crear metas para cada indicador se debería tener un cierto rango de proporcionalidad.

- El tener una política por parte de la Dirección de Presupuesto de limitar la cantidad de indicadores utilizado por cada servicio genera que muchas veces no se logre cubrir todos los productos o tareas que deben realizar, generando así un sesgo de los resultados entregados (Müller. J,Piñones. M & Vasquez. J, 2019).

- Existe una tendencia a lo largo de los años de tener uniformidad en las metas establecidas, ya que muchas veces se utilizan las de años anteriores, esto se encontró al momento de investigar tanto el PMG como el CDC que las metas se repetían sin generar ningún cambio tanto en el porcentaje de cumplimiento ni tampoco su ponderación, esto genera el efecto contrario del estipulado en la teoría del objetivo principal de entregar un incentivo a los trabajadores es para alentar una mayor productividad y así inducir un alto nivel de cumplimiento tanto individual, grupal y organizacional (Mazariegos,2015) .

- Al momento de analizar las metas estipuladas año tras año dentro del PMG se encuentra que no están direccionada en agregar valor al público, esto se debe porque al momento de analizar los resultados históricos un gran porcentajes de ellas se encuentran direccionados a la planificación y control de gestión, donde las tareas realizadas en esta sección son exclusivamente de auditoría interna, gestión territorial y planificación y control de gestión, dejando de lados los otros procesos que se deben medir como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, atención a los usuarios y otros que quedan desplazados.

Por otra parte, se encuentran los incentivos no monetarios dentro de la institución donde se logra extraer desde la entrevista que ellos poseen diferentes incentivos (Anexo 1), tales como paseo a fin de año y cursos o capacitaciones, pero lo cual no está siendo percibido por los funcionares lo cual genera un problema, dado que según la teoría los trabajadores valoran el reconocimiento a su desempeño y a su vez lo consideran como una herramienta efectiva de liderazgo, dado que se basa en el esfuerzo que deben incurrir para contribuir en un objetivo en específico (Luthans,2000).

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS

Los incentivos dentro del servicio público surgieron en el proceso de modernización del Estado mediante la nueva gestión pública la cual buscaba medir los desempeños de sus funcionarios, producto de esto se genera diferentes mecanismos de incentivos, tanto institucionales como grupales dirigidos a diferentes instituciones públicas con ciertos grados de cumplimiento para obtenerlos.

Este cambio de visión del servicio público generó acercarse a la forma de funcionamiento que posee el sector privado y a la utilización del control de gestión para tener eficiencia en los recursos y eficacia en el nivel de cumplimiento, generando así diferentes herramientas de control de gestión que quedaron a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES).

La investigación con respecto a la utilización de los incentivos a nivel histórico en el Sector Público se centró específicamente en las Subsecretarías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con el fin en primera instancia de contextualizar cuales son los incentivos utilizados en estas instituciones, que metas son determinadas para obtener dichos incentivos y analizar los grados de cumplimiento a lo largo de los años, para así determinar los avances o puntos de mejoras que podrían surgir luego del análisis.

Para iniciar esta investigación se comenzó con una contextualización del Servicio Público, cuáles son sus entidades y específicamente cuales eran las Subsecretarías pertenecientes al Ministerio en estudio, con el fin de comprender el funcionamiento y orgánica de este, luego de tener claridad de ello se comienza a investigar la teoría con respecto a cuales eran los incentivos considerados, para así al momento de estudiar los incentivos del servicio público generar una comparativa y analizar sus brechas o ventajas.

Al momento de iniciar la investigación se estipula que la metodología para recabar los datos sería de dos formas, primero una entrevista con un funcionario a cargo del Control de Gestión en la secretaría del Ministerio de Desarrollo Social la cual permitiría generar una base y comparativa con la revisión documental realizada a los documentos públicos encontrados, tanto en la Dirección de Presupuesto como también en los documentos públicos del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Ministerio de Hacienda, Biblioteca Nacional del Congreso y cada entidad pública para así generar un histórico de los incentivos utilizados en el Sector Público.

Luego de dicha entrevista se señala que existe una entrega de incentivos a los funcionarios siendo estos el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) ambos de carácter monetario el cual se entregaba si existía cierto grado de cumplimiento de las metas establecidas anualmente. A su vez se identificó entregas de incentivo no monetarios pero los cuales no se encontraban declarados dentro de su esquema de incentivos, por ende, los funcionarios no lo percibían como tal, lo cual es un punto importante que señalar, porque al momento de que los funcionarios o el jefe de control de gestión considera no entregar incentivos no monetarios genera cierto grado de descontento al comparar con los beneficios o incentivos que entregan en el sector privado, lo cual provoca desmotivación o una posible fuga del personal.

Cuando se comenzó a investigar tanto los documentos de compromiso de metas estipuladas para el año siguiente y el cumplimiento de estas se logra evidenciar que siempre los funcionarios obtenían el cien por ciento del incentivo monetario tanto grupal como institucional, esto se repetía año tras año desde los inicios de la fundación de cada subsecretaría, generando una alerta en donde se debía profundizar e investigar los motivos de esto. Al momento de profundizar en el cumplimiento casi perfecto por parte de todas las subsecretarías se logra evidenciar que todos los indicadores estaban dirigidos a la planificación y control de gestión dejando de lado los otros objetivos de gestión que son la gestión de calidad y atención a los usuarios. Esto genera una pérdida de armonía en el direccionamiento de los indicadores, es decir la medición se encuentra enfocada exclusivamente a procesos internos, pero no a los servicios entregados a sus usuarios, logrando vislumbrar la percepción negativa por parte de la ciudadanía en los servicios entregados por el servicio público en general.

Es por ello que se realizará sugerencias a cada uno de los puntos a mejorar mencionado en la discusión de los resultados.

El primer punto abordado fue los resultados obtenidos al momento de realizar las mediciones de los cumplimientos por parte de los funcionarios visualizando siempre un 100%, una solución a ello es comprometerse a metas más ambiciosas, el cual este cambio debe ser gradual para que así no genere algún grado de incumplimiento o descontento entre los funcionario, es importante considerar que el paso seis de Armijo con respecto a la creación de indicadores (2009) explica la complejidad de la estipulación de las metas la cual debe ser ambiciosa pero posible de cumplir tanto por los trabajadores, como también por la institución en carácter de recursos humanos y recursos.

Luego, otro factor importante a mejorar son las ponderaciones entregada a cada una de las metas establecidas, donde se logró evidenciar que estas no son proporcionales, la solución a ello se encuentra presente en el paso, para ello es necesario según el paso dos de Armijo (2009) establecer áreas de desempeño relevantes a medir, para ello cada Subsecretaría debe considerar que tanto el Programa de Mejoramiento de la Gestión y el Convenio de Desempeño Colectivo poseen áreas de medición estipuladas las cuales todas deben ser medidas, generando una armonía dentro de las ponderaciones, si esto no se cumple provoca que se omitan mediciones de desempeño a categorías importantes para la institución.

Otro problema detectado es el limitar la cantidad de indicadores utilizado por cada servicio en este punto se recomienda seguir las instrucciones de Armijo (2009) que señala en el paso 4 que es validar los indicadores aplicando criterios técnicos, este paso es fundamental porque al momento de tener claridad de lo que se va a medir es necesario validar los indicadores, considerando que estos deben estar vinculados con la misión, tener identificado a los responsables del cumplimiento de cada uno de ellos tanto el PMG como en el CDC, corroborar que estos den prioridad a una gestión integrada, considerando los ámbitos de eficiencia, eficacia, calidad y economía, y finalmente analizar al momento de validar que estos indicadores sean útiles tanto para el personal, los usuarios, interesados y para los creadores de políticas.

Existe uniformidad en las metas establecidas, ya que muchas veces se utilizan las de años anteriores, una recomendación para afrontar esta problemática es analizar y tener en consideración la opinión de los ciudadanos entregada en la oficina de información, reclamos, sugerencias y felicitaciones (OIRS) buscando en este sitio que puntos se deben mejorar bajo una perspectiva de los usuarios. Luego de tener detectada los puntos a mejorar realizar seguimientos mediante indicadores que permitan evidenciar el cumplimiento de las tareas.

Otra sugerencia a nivel de incentivos entregados, se recomienda agregar un incentivo monetario que sea individual, esta sugerencia surge porque según la teoría es necesario tener un esquema de incentivo que cubra los tres niveles siendo estos, institucional, grupal e individual este último principalmente permite un reconocimiento al esfuerzo personal, generando creatividad y motivación (Sarin y Mahajan, 2001). Es necesario señalar que este incentivo para que genere efecto debe ser entregado a todos los funcionarios de la institución, es decir tanto a trabajadores a honorarios y de planta debido a que si existe algún tipo de diferencia genera desmotivación en los trabajadores que deben realizar el mismo trabajo sin obtener ningún tipo de incentivo. (Ude y Coker, 2012)

En el ámbito de los incentivos no monetarios es necesario generar un cambio completo de perspectiva, dado que se debe considerar dentro de un esquema de incentivo y ser socializado como tal, por ende, es labor tanto de la alta dirección como los jefes de cada grupo tener reuniones con sus funcionarios para tener desde una fuente directa conocimiento de que es lo que les motiva y que considerarían ellos como un incentivo (Ude y Coker, 2012).

Para que los funcionarios tengan claridad de cada uno de los incentivos entregados es necesario que el Ministerio posea un esquema de incentivo el cual identifique tanto los incentivos monetarios como no monetarios con sus respectivas metas, ponderaciones y bonificaciones con el fin de demostrar que también poseen otros tipos de incentivos que no necesariamente son remunerativos. Para ello es importante utilizar la teoría donde considera diferentes factores claves para la realización de este esquema, los cuales son el tipo de incentivo entregado, el desempeño que desean con la entrega de dicho incentivo y por último el articulador el cual son las tareas encomendadas a los funcionarios con el fin de obtener este reconocimiento, es necesario considerar que los incentivos como se mencionó anteriormente deben ser armoniosos, tener al menos uno de cada uno e integrar a cada uno de funcionarios pertenecientes dentro de la institución.

A niveles generales ya se posee incentivos que entregan una gran bonificación a los funcionarios por ende eso no se debe perder, pero si se deben generar cambios para que este gran gasto fiscal se retribuya en los resultados tanto en funcionamiento interno como también en percepción ciudadana. No dejar fuera a los funcionarios a honorarios que cumplen un gran porcentaje de las tareas encomendadas en las metas tanto del PMG como el CDC y a su vez generar una motivación más intrínseca para así evidenciar cambios en el comportamiento de los trabajadores y cumplir las metas establecidas. (Luthans,2000). Una forma de integrar tanto la medición del desempeño y entregar recompensas es mediante el Control de Gestión Moderno, el cual para lograr tener este tipo de control es necesario poseer una fuerte cultura organizacional dentro de las Subsecretarías, generar un monitoreo de una correcta implementación de la estrategia y evaluar de forma periódica las metas establecidas, sus ponderaciones y los medios para alcanzarlas. De esta forma bajo el Control de Gestión Moderno se permite generar un control ex ante permitiendo ser proactivo ante los problemas o cambios en el servicio que se vayan presentando, (Farias, 2001).

Como se logró evidenciar esta investigación permitió generar un análisis con una mirada del Control de Gestión de cuáles son los incentivos utilizados dentro del Servicio Público, y aportar en el análisis de las herramientas utilizadas por el estado, dado que no existen gran cantidad de investigaciones con respecto a los incentivos utilizados ni mucho menos miradas a profundidad dentro de un Ministerio en específico.

Si bien el estudio analizó todos los documentos públicos, y se realizó una entrevista es necesario señalar que producto de la situación de emergencia sanitaria en que se debió realizar esta investigación generó diferentes limitaciones dentro de ellas tener más personas entrevistadas como también el analizar cuál es la percepción de los funcionarios que reciben dichos incentivos, es decir, generar un análisis más profundo de cómo es el comportamiento de los funcionarios, cuál es su labor en la realización de cada una de las metas establecidas en el compromiso anual y de qué forma esperan ser incentivados, esto permitiría tener una visión completa y generar punto de mejoras más reales con respecto a los incentivos entregados a los funcionarios de las subsecretarías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Por ende, se insta a continuar con esta investigación que tiene diferentes variables por abordar que no se consideraron para no sobrepasar los objetivos de esta investigación, pero si permiten evidenciar los diferentes aportes que se puede entregar mediante la mirada del Control de Gestión en el Sector Público.

BIBLIOGRAFÍA

- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de chile del año 2009. Revista de Ciencias Sociales (Cr).
- Armijo, M., & Pública, G. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal, 103.
- Banco Mundial. (2008). Chile: Estudio de la Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). línea] http://www. dipres. cl/574/articles-42963_doc_pdf.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill. *Santafé de Bogotá, Colombia*.
- Dazarola. (2018, junio). Programa del Mejoramiento de la Gestión (PMG) Antecedentes Generales. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26097/1/GRID_PMG_Antecedentes_Generales.pdf
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Diaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Observatorio de la Economía Latinoamericana.
- Dirección de Presupuestos. (2018, agosto). Resultados Programas Mejoramiento de la Gestión PMG 2017. http://www.dipres.gob.cl/598/articles-177388_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos, DIPRES, 2020. Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones - DIPRES Institucional. DIPRES.cl. http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-16140.html#instrumentos
- DIPRES (2014). Programa del Mejoramiento de la Gestión: Evolución desafíos y futuros 2011-2014
- Encuesta Suplementaria De Ingresos (2018). Recuperado de: https://www.ine.cl/docs/default-source/encuesta-suplementaria-deingresos/publicaciones-y-anuarios/s%C3%ADntesis-de resultados/2018/sintesis_nacional_esi_2018.pdf?sfvrsn=eed2fa51_3

- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied psychology*, *87*(6), 1055.
- Gómez-Mejía, L. (2008). GESTION DE RECURSOS HUMANOS. [Pearson Hispanoamerica]. Recuperado de https://pearsonha.vitalsource.com/#/books/9788483224021/
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1985). The application of goal setting to sports. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, *7*(3), 205-222.
- Luthans, K. 2000. Recognition: a powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. The Journal of Leadership Studies 1(7):31-39.
- Mazariegos, M. I. (2015). Motivación y desempeño laboral. URL Disponible: http://recursosbiblio. url. edu. gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica. pdf
- McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en Management Review, American Management Association.
- Medina, M. A. A., Domínguez, F. J. P., & Madriz, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad ya la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. Ingeniería industrial. Actualidad y nuevas tendencias.
- MORALES CASETTI, MARJORIE. (2014). Nueva Gestión Pública en ChileOrígenes y efectos. *Revista de ciencia política (Santiago)*, *34*(2), 417-438. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2014000200004
- Müller, J. ,Piñones, M. & Vásquez, J. Análisis de la Utilización del Control de Gestión en Servicios Públicos de Chile
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020 Nuestra Misión.
  Recuperado de: http://www.desarrollosocialyfamilia.gob.cl/mision
- Ministerio del Interior, 2020 Compromisos de Gestión Institucional - Servicio de Gobierno Interior. (2020).
  Recuperado de: https://www.interior.gob.cl/compromisos-de-gestion-institucional-servicio-de-gobierno-interior/#:~:text=El%20convenio%20de%20Desempe%C3%B1o%20Colectivo,mejor%20servicio%20a%20la%20ciudadan%C3%ADa.
- Navarro, L. y Tejada, M., 2017. Hacia Una Gestión Eficiente En El Sector Público. [online] Facultad de Economía y Negocios. Recuperado de: <https://fen.uahurtado.cl/2018/noticias/hacia-una-gestion-eficiente-en-el-sector-publico/> [Accessed 9 May 2020].

- Pino-Pinochet, Patricio, Ponce-Donoso, Mauricio, Avilés-Palacios, Carmen, & Vallejos-Barra, Óscar. (2015). Mejoramiento de la productividad en una industria maderera usando incentivo remunerativo. Maderas. Ciencia y tecnología, Recuperado de: https://dx.doi.org/10.4067/S0718-221X2015005000012
- Sarin, S., & Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. Journal of marketing, 65(2), 35-53
- Taylor, L., & Bogdan, K. (2000). Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales.
- Ude, U.; Coker, M.A. 2012. Incentive scheme, employee motivation and productivity in organizations in Nigeria: Analytical Linkages. Journal of Business and Management 1(4):32- 39.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, *81*(5), 575.
- Vergara, M. 1998. Productividad, salarios y negociación colectiva. Temas Laborales N°10. [Consultado:27.12.2012]. [Disponible en] <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-60343.html>.

ANEXOS

Anexo N°1: Instrumento para recopilación de datos

Nombre de la subsecretaría	Secretaría Regional de Desarrollo
Cargo en el que trabaja	
Nombre del Profesional	

Pregunta 1: ¿Dentro de la institución utilizan algún esquema de incentivo ?

Si, existen dos uno es el convenio de desempeño colectivo el cual consiste en que cada equipo de trabajo desarrolla sus propias metas aprobadas por un equipo de fiscalía y la DIPRES, las cuales deben cumplir al menos el 90% de las metas para obtener la totalidad del incentivo el cual se paga de forma trimestral. Por otra parte, está el PMG que posee metas por institución, es decir todas las instituciones tienes diferentes metas para cumplir los objetivos y al igual que el anterior si se cumple sobre el 90% de las metas se obtiene la totalidad del incentivo.

Pregunta 2: ¿Poseen algún tipo de incentivo no monetario? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de incentivo no monetario les entregan? Considerando como un incentivo no monetario cualquier tipo de reconocimiento a la buena labor realizada tanto de forma grupal como individual.

En este aspecto es bastante pobre la institución, dado que no existe un programa de crecimiento profesional dentro de la organización que ayude a incentivar a los trabajadores, no existe diplomas ni tampoco reconocimiento al mejor profesional, si existen cursos pequeños a nivel de perfeccionamiento pero nada muy grande, por otra parte están los viajes de fin de año que no han sido realizado dado estallido social y actual situación de pandemia, pero siempre el presupuesto es bastante ajustado en este ámbito.

Pregunta 3: ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar el ciclo de confección para sus respectivos objetivos y metas?¿Qué puntos u objetivos consideran para la formulación de las metas anuales de gestión?

En el convenio de desempeño colectivo como equipo se envía una propuesta a nivel central, en donde analizan la propuesta con auditoría interna la cual es enviada al subsecretario para ser aprobado por fiscalía y todas las entidades necesarias.
En cambio, el PMG no es creado por la institución, lo crea directamente las distintas áreas a nivel nacional, los cuales son propuestos de forma directa a los Ministros, DIPRES y Auditoría interna. Las metas es importante destacar que son a nivel de subsecretaria donde cada una de ellas poseen diferentes objetivos.
Como equipo se ocupa el CMI, donde existen 4 pilares donde uno de los fundamentales en el sector privado es el financiero a diferencia del sector público que debería ser el cliente, pero sin embargo falta profesionalizar y capacitar el uso del CMI para determinar de mejor forma los indicadores.
A estos indicadores se hace un seguimiento mensual con reporte trimestral, sin embargo se analiza y lo que consideran es el reporte a fin de año, a mi parecer no debería ser así porque, por ejemplo hay una meta que tenemos de calle en lo que es el PMG que todo el año reporta 0 y el 31 de Diciembre cambia el valor lo que provoca el no tener una reacción si no cumplen la meta para que los funcionarios tengan o no los incentivos.
Otro punto importante que nos obligan que en el CDC existan al menos tres metas del PMG.
Año tras año existe seguimiento a nivel central pero no como equipo de trabajo, lo digo porque van cambiando los porcentajes y ajustes en los indicadores, presupuestos, pero la meta del CDC no les interesa tanto porque de un año a otro se puedan cambiar todas y al ministerio no les interesa siempre y cuando estén bien formuladas.
Existe seguimiento, pero no genera un mayor impacto.

Pregunta 4: ¿Utilizan su planificación estratégica como base para la creación de las metas y objetivos dentro de la organización? Considerando en dicha planificación la misión, visión y objetivos.

El PMG tiene objetivos estratégicos y transversales, en donde los estratégicos van alineados con la misión, visión, pero aún está débil porque no se analiza mucho con las

metas que establece el ministerio ahí lamentablemente pocos tenemos un margen de acción en poder influir en los indicadores dado que quienes crean los indicadores son a nivel central y solo obedecemos en donde sería bueno participar en la formulación de estos .
En cuanto al CDC lo que se trata o se busca en las metas es mejorar la gestión interna en cuanto a los programas individuales, pero tampoco están alineados con la misión o visión siendo un buen punto para considerar, aunque tampoco nos lo exigen el ministerio de hacienda que son los que dan las bases los indicadores del CDC.
Es bastante amplio no exigen un mínimo 4 metas y máx. de 10 donde su ponderación máx. de 40% y mínimo de un 10%

Pregunta 5: ¿Quién es el responsable de la implementación del plan de trabajo?

Cada seremi tiene un encargado de control de gestión quien revisa los medios de verificación y da las alertas a cada coordinador de programa en relación en su cumplimiento por ejemplo tenemos metas de inversión, administración, habitabilidad, cada meta tiene también un coordinador de área a cargo que se relaciona a un gerente del sector privado , donde el encargado de cg trabaja de forma transversal a cada coordinador de área donde este presiona con el cumplimiento de las metas y el realiza el seguimiento en este caso soy yo, en donde trabajo con cada coordinador.
Ahora en el PMG eso es a nivel de subsecretaría donde quien está a cargo es el encargado de control de gestión a nivel nacional quien trabaja en conjunto con los coordinadores de cada área, pero a nivel nacional que nos van presionando a nosotros como un árbol.

Pregunta 6: ¿Poseen los funcionarios o supervisores conocimiento del avance de los objetivos propuestos para alcanzar las metas anuales? ¿ De qué forma reportan dicho avance?

En mi caso particular envío un reporte en forma trimestral a todos los funcionarios sobre cómo van los indicadores, en forma mensual envió a cada coordinador para que lo trabajen por equipo para ver las mejorar esto es un caso particular ya que no está escrito ni normado como para decir que cada cierto tiempo todos los funcionarios ven el estado de avance de

los indicadores. También publico y envío por correo los convenios tanto PMG y CDC y a final de año cuando se realiza el paseo todos los coordinadores mostraba el trabajo realizado en el año y las metas futuras ahora no se cómo funcionara ya que la modalidad de trabajo cambio por completo desde el año pasado, debido a todo el acontecimiento nacional.
Ahora nuestros objetivos como institución cambiaron y están enfocados en otro ámbito.

Pregunta 7 : ¿De qué forma socializan la planificación estratégica de la institución a sus funcionarios?

Si le preguntas a un funcionario la misión o visión es difícil que se lo aprenda o recuerde y aunque se trate de implementar el empleado público en especial los antiguos se resisten a los cambios y aprender cosas nuevas por ejemplo cambiar una planilla no cambian su modalidad de trabajo, yo creo que se puede hacer, pero en la actualidad no pasa.

Pregunta 8: ¿consideras necesarios que las metas deberían ser más ambiciosas?¿Quién es el encargado de realizar seguimiento al esquema de incentivo?

Yo creo que sería bueno un incentivo a cada funcionario, pero de forma individual, porque cuando lo ven de forma colectiva ellos ya lo ven como parte de su sueldo y no como un incentivo a lo largo de los años.

Pregunta 9: ¿Consideran importante mantener a los funcionarios motivados? ¿Creen que el esquema de incentivos mantiene la motivación en los funcionarios?

Si por supuesto, yo creo que también por eso hay tanta renuncia sobre todo de gente joven el sector público porque falta motivación sobre todo cuando hay un cambio de gobierno porque todos no tienen la seguridad de la permanencia, ya que el empleo público posee un trato bastante ingrato a pesar de los cambios realizados en los últimos años porque uno sabe que el cambio de mando genera que pueda perder el puesto de trabajo y genera ese ambiente en donde cuesta sentirse motivado por ende es importante generar la instancia que hagan crecer la institución en tener más espíritu de cuerpo conocerse entre los funcionarios y así mantenerlos motivados.

Es que hoy tanto el PMG y CDC se hizo una necesidad de higiene más que una motivación, ósea lo ven como algo que está, que si no lo cumplen es malo, pero tienen la certeza que año a año se va a cumplir. Porque estas metas la ven como parte del trabajo, pero no como un incentivo.

Porque caímos en una inercia porque imagínate si un año no se cumple el PMG eso significa una cantidad de dinero bastante considerable porque cada tres meses es como un sueldo más en donde si ese dinero no llega sería una gran desmotivación para los funcionarios, pero ellos no conocen no cumplirlo, por eso no los motiva y se sienten confiados, lo ven como algo intrínseco de su contrato.

Pregunta 10: ¿Cómo consideraría usted que sería correcto mejorar el actual esquema de incentivo?

En mi punto de vista una forma de mejorar los incentivos es cambiar la forma de como están dirigidos, porque quizás al ser entregados de forma individual exista un mayor impacto dentro de los funcionarios a nivel de querer cumplir las metas establecidas.

Pregunta 11: ¿Considera que el actual esquema de incentivo utilizado por la institución ayuda con la alineación del personal para el cumplimiento de objetivos?

Es un ambiente bastante denso en donde los funcionarios no se hablan unos con otras diversas peleas y me imagino que es por falta de motivación y creo que debería existir un sistema de incentivo quizás no necesariamente monetario, pero si incentivar desde otro

ámbito con un pequeño regalo premio o reconocimiento como el mejor trabajador del mes para así

Si ayuda el poner una meta de cualquier tipo, todos van a trabajar de cumplir apoyándose, generando alineamiento para trabajar en una sola dirección el problema más que alineación es el sentido que puede causar estas metas.
Pero existe un problema mayor, el cual es que muchos trabajadores son a honorarios dentro de la institución y ellos no reciben los incentivos, pero si son los que trabajan para los trabajadores que poseen contrato consigan ese incentivo lo cual es bastante desmotivante para ellos y esta normado por ley siendo un problema mucho mayor. No tienen ningún tipo de incentivo a pesar de que tratan de disminuir la cantidad de trabajadores a honorarios aún existe un gran número, no son considerados ni en el presupuesto para el paseo de fin de año

Desde ya agradezco su cooperación en esta entrevista.

Anexo N°2: Áreas Prioritarias y Sistemas de Gestión Período 2011-2015

Área Prioritaria: Planificación y Control de Gestión

- Monitoreo del Desempeño Institucional (ponderación Mínima 50%)
- Planificación y Control de Gestión (solo Servicios Nuevos)
- Descentralización
- Equidad de Género

Área Prioritaria: Calidad de Atención a Usuarios

- Sistema Integral de Atención Ciudadana o Sistema de Acceso a Información Pública
- Seguridad de la Información
- Gobierno Electrónico - Tecnologías de Información

Gestión de la Calidad

- Gestión de la Calidad. Normas ISO 9001.
- Gestión de Excelencia
- Sistema de Acreditación de la Calidad. (Solo para Gobiernos Regionales, GORE's)

Fuente: (Dipres,2018)

ANEXO N°3: Ejemplo de PMG 2019 en Ministerio de Desarrollo Social y Familia

DETALLE COMPROMISOS

N°	Nombre Indicador	COMPROMISO / META 2019	EFECTIVO 2019	CUMPLIMIENTO	Ponderación comprometida 2019	Ponderación obtenida 2019
Objetivo 1: Gestión Eficaz					**40 %**	**40.00 %**
1	Porcentaje de adultos mayores incorporados al Programa Eje que cuentan con plan de intervención elaborado en el año t, para la convocatoria iniciada en el año t-1.	97 %	98.00 % (10898 /11087)*100	101.03 %	25 %	25.00 %
2	Porcentaje de controles de seguridad de la información implementados respecto del total definido en la Norma NCh-ISO 27001, al año t.	54 %	54.00 % (61 /114)*100	100.00 %	5 %	5.00 %
3	Usuarios del Programa Calle que permanecen en estado activo al menos 9 meses durante el año t	84 %	94.00 % (1482 /1570)*100	111.90 %	5 %	5.00 %
4	Porcentaje de medidas para la igualdad de género del Programa de Trabajo implementadas en el año t	100 %	100.00 % (4 /4)*100	100.00 %	5 %	5.00 %
Objetivo 2: Eficiencia Institucional					**20 %**	**20.00 %**
5	Porcentaje de ejecución de Gasto de subtítulos 22 y 29 en el año t, respecto del Presupuesto inicial de Gasto de subtítulos 22 y 29 año t	100 %	96.00 % (3176216 /3291669)*100	104.17 %	5 %	5.00 %
6	Porcentaje de ejecución presupuestaria en el mes de diciembre del año t respecto a la ejecución del gasto total del año t	13 %	6.00 % (19011301 /339349997)*100	216.67 %	5 %	5.00 %
7	Índice de eficiencia energética.	Medir	34.41 kWh/m2 324566.00 /9431.00	Cumple	10 %	10.00 %
Objetivo 3: Calidad de los Servicios					**40 %**	**40.00 %**
8	Porcentaje de reclamos respondidos respecto de los reclamos recibidos en año t	100 %	100.00 % (1336 /1336)*100	100.00 %	10 %	10.00 %
9	Porcentaje de solicitudes virtuales vinculadas a productos estratégicos, efectuadas por ciudadanos/as en el año t, que se responden hasta en 10 días hábiles, respecto al total de solicitudes virtuales recibidas en el año t.	99 %	100.00 % (3497 /3502)*100	101.01 %	15 %	15.00 %
10	Porcentaje de trámites digitalizados con registro de transacciones al año t respecto del total de trámites identificados en el Registro Nacional de Trámites del año t-1	25 %	25.00 % (1 /4)*100	100.00 %	10 %	10.00 %
11	Tiempo promedio de trámites finalizados	Medir	24.00 días 8687326 /355259	Cumple	5 %	5.00 %
	Porcentaje de Cumplimiento Global		**100.00 %**			
	Porcentaje de incremento por desempeño institucional		**7,6% (100% del Bono)**			

Fuente: (Dipres,2019)

Anexo N°4: Resultados del PMG por Subsecretarías 2012-2019

Año	*Subsecretaría*	*Resultado*
2019	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2019	Subsecretaría de la Niñez	98,33%
2019	Subsecretaría de Servicios Sociales	100%
2018	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2018	Subsecretaría de la Niñez	100%
2018	Subsecretaría de Servicios Sociales	100%
2017	Subsecretaría de Evaluación Social	98%
2017	Subsecretaría de la Niñez	-
2017	Subsecretaría de Servicios Sociales	98%
2016	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2016	Subsecretaría de Servicios Sociales	97,78%
2015	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2015	Subsecretaría de Servicios Sociales	98%
2014	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2014	Subsecretaría de Servicios Sociales	99,5%
2013	Subsecretaría de Evaluación Social	100%
2013	Subsecretaría de Servicios Sociales	99,7%
2012	Subsecretaría de Evaluación Social	90%
2012	Subsecretaría de Servicios Sociales	90%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°5: Extracto de Convenio de Desempeño Institucional

Servicio: SUBSECRETARÍA DE EVALUACIÓN SOCIAL		
Total de Equipos de Trabajo: 8	Total de Personas en el Servicio: 235	Total de Metas Comprometidas: 37

Equipo de Trabajo: DIVISIÓN DE EVALUACIÓN SOCIAL DE INVERSIONES							
Total de Personas que componen el Equipo de Trabajo: 36						Número de Metas comprometidas: 4	Responsable: Jefe/a de División
Nº Meta	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Numerador y Denominador 1	Meta año 2018	Ponderación	Notas Técnicas	Medios de Verificación
1	Porcentaje de iniciativas de inversión evaluadas en los plazos establecidos por el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) durante el año t.	(Nº de iniciativas evaluadas en los plazos establecidos por el SNI en el año t / Nº total de iniciativas ingresadas al SNI durante el año t) *100	(294 / 300) *100	98%	40%	**Nota 1**: Indicador que mide la oportunidad en la realización de la evaluación de las iniciativas de inversión que ingresan al Sistema Nacional de Inversiones. **Nota 2**: El plazo máximo para ingresar el primer RATE está establecido en el documento Normas, Instrucciones y Procedimientos de Inversión Pública, Capítulo 2 Proceso de Presentación de Iniciativas, sección 2.1 Plazos y Registros, válido para el proceso presupuestario vigente. **Nota 3**: El universo de este indicador comprenderá las IDI's nuevas ingresadas durante el año t, correspondiente a los procesos presupuestarios t y t+1, evaluadas por los analistas de inversión del Nivel Central (RATE manual). **Nota 4**: No se considerarán para la medición del indicador aquellas iniciativas afectas a motivos caso fortuito o fuerza mayor, o aquellas que por su envergadura o complejidad, o por la concentración de Iniciativas que puede exceder la capacidad de respuesta de los analistas, a nivel Nacional; autorizados y justificados ambos hechos por la Jefatura de la División Social de Inversiones para contar con un plazo de evaluación superior al plazo máximo (Iniciativas de alta envergadura y complejidad son aquellas que durante el período de análisis, por su concepción técnico económica, requieren de visitas a terreno e involucran mayor interacción con el formulador, de manera que aquello permita emitir un informe de evaluación completo y fundamentado). **Nota 5**: Si durante el año t, ninguna iniciativa de inversión recibe autorización del Jefe de División, para contar con un plazo de evaluación superior al plazo máximo (de acuerdo a lo estipulado en Nota 4), entonces no se requerirá Medio de Verificación "Correo electrónico de la Jefatura de la División de Evaluación Social de Inversiones". **Nota 6**: No se considerarán y se declararán además días "no hábiles" para la medición del indicador, los días en los cuales el BIP presente problemas en su funcionamiento, con sus Medios de Verificación correspondientes. **El medio de verificación de feriado regional sería el número del documento oficial o el documento mismo que declara feriado regional.**	- Planilla Excel con SEGATE. - Correo electrónico de la Jefatura de División de Evaluación Social de Inversiones donde se autoriza la o las Iniciativas de Inversión que no se considerarán en el indicador. - Correo electrónico de reporte de eventuales fallas del BIP. - Normas, Instrucciones y Procedimientos de Inversión Pública (NIP) disponible en página web del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) en: http://sni.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/download/normas-instrucciones-y-procedimientos-inversion-publica-2017/?wpdmdl=2442 Fuente: Banco Integrado de Proyectos (BIP)

Equipo de Trabajo: DIVISIÓN DE EVALUACIÓN SOCIAL DE INVERSIONES							
Total de Personas que componen el Equipo de Trabajo: 36				Número de Metas comprometidas: 4		Responsable: Jefe/a de División	
Nº Meta	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Numerador y Denominador 1	Meta año 2018	Ponderación	Notas Técnicas	Medios de Verificación
2	Porcentaje de metodologías nuevas y/o actualizadas en el año t, respecto de lo comprometido en el Plan de Trabajo para el año t.	(N° de metodologías nuevas y/o actualizadas en el año t / N° total de metodologías planificadas para el año t) *100	(2 / 4) *100	50%	20%	**Nota 1**: El número de metodologías a trabajar en el año t estará determinado según la programación definida en el "Plan de Trabajo de intervención de Metodologías para su desarrollo o actualización", las que serán validadas por la Jefatura de División. **Nota 2**: La priorización de las Metodologías en el año t obedece al diagnóstico elaborado por los Departamentos de Metodologías e Inversiones, y como resultado de los antecedentes disponibles (requisitos de autoridades, requerimientos del propio equipo técnico, formuladores, investigación del equipo de Metodologías, requerimiento de las agencias regionales, otros). **Nota 3**: Actualizar una metodología implica mantener el enfoque e incorporar/eliminar aspectos que se encuentren pertinentes/no pertinentes, o modificarla cambiando aspectos del enfoque de evaluación en respuesta a la política pública. **Nota 4**: El Plan de Trabajo deberá estar formalizado a más tardar el 30 de Abril del año t, no obstante se puedan incluir modificaciones al Plan con posterioridad.	- Plan de Trabajo de Intervención de Metodologías firmado por jefes/as de Departamento y División. - Documento con metodología actualizada. Fuente: Archivos División de Evaluación Social de Inversiones. Sitio WEB.
3	Porcentaje de usuarios satisfechos con los cursos del programa de capacitación en el año t.	(N° de usuarios satisfechos con los cursos del programa de capacitación en el año t / N° total de usuarios que participan en los cursos del programa de capacitación en el año t) *100	(126 / 150) *100	84%	20%	**Nota 1**: La Subsecretaría de Evaluación Social, a través de la División de Evaluación Social de Inversiones, ejecuta anualmente en conjunto con las Seremis de Desarrollo Social, un plan de capacitación orientado a los formuladores y evaluadores de iniciativas de inversión pública, con el objeto entregar las herramientas necesarias para generar proyectos viables, financiables y sustentables en el marco del Sistema Nacional de Inversiones. **Nota 2**: El nivel de satisfacción se determinará por intermedio de una pregunta de satisfacción global, parte de la encuesta de satisfacción que se aplica una vez finalizado el curso, cuya escala de medición es de 1 a 5, siendo (1) "Muy Malo"; (2) "Malo"; (3) "Regular"; (4) "Bueno" y (5) "Muy Bueno". **Nota 3**: La encuesta de satisfacción será aplicada a los profesionales que participaron y finalizaron los cursos del programa de capacitación: **Avanzado** y Diplomado, de Preparación y Evaluación de Proyectos. **Nota 4**: Se entenderá por satisfecho a aquellos usuarios que seleccionen las categorías de "Bueno" y "Muy bueno". **Nota 5**: La medición se realizará sobre los cursos realizados completa o parcialmente en la modalidad presencial. **Nota 6**: El Plan de Trabajo deberá estar formalizado a más tardar el 30 de Abril del año t, no obstante se puedan incluir modificaciones al Plan con posterioridad.	- Plan de Trabajo del Programa de Capacitaciones firmado por Encargado/a de Capacitación y Jefe/a de División. - Informe de Satisfacción de usuarios/as. - Nómina de participantes de los cursos. Fuente: Archivos División de Evaluación Social de Inversiones.

Equipo de Trabajo: DIVISIÓN DE EVALUACIÓN SOCIAL DE INVERSIONES							
Total de Personas que componen el Equipo de Trabajo: 36						Número de Metas comprometidas: 4	Responsable: Jefe/a de División
Nº Meta	Nombre Indicador	Fórmula de Cálculo	Numerador y Denominador	Meta año 2018	Ponderación	Notas Técnicas	Medios de Verificación
4	Porcentaje de informes de resultados de Evaluación Ex Post de Corto Plazo del Proceso año t-1 finalizados el año t.	(Nº de informes de resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo del Proceso año t-1 finalizados el año t / Nº total de informes de resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo del Proceso año t-1 planificados para el año t) *100	(3 / 4) *100	75%	20%	**Nota 1:** La Evaluación Ex Post de Corto Plazo tiene dos Fases. Fase I: Análisis de indicadores de costos, plazos y magnitudes de una muestra de los proyectos que finalizaron su etapa de ejecución, verificando el cumplimiento de lo estimado vs lo real, y así contar con referencias para la formulación y evaluación de proyectos nuevos. Fase II: Consiste en visitar proyectos en operación (1 o 2 años) para observar, registrar y analizar cómo funcionan aspectos relevantes de la formulación, con el objeto de extraer lecciones aprendidas, que sean útiles para otros proyectos. **Nota 2:** Los informes de resultados comprometidos tienen relación con el proceso de evaluación ex post del año t-1, que corresponde a los proyectos que han finalizado su etapa de ejecución durante el año t-2. **Nota 3:** Los informes de resultados comprometidos en esta meta de gestión son: **(i)** Informe General de los Talleres Regionales de retroalimentación y presentación de resultados del proceso año t-1: Los talleres regionales tienen como objetivo presentar, analizar y recibir retroalimentación de los resultados obtenidos de la Fase I y Fase II. Los asistentes a estos talleres serán los analistas de inversiones, formuladores, instituciones técnicas y financieras de la región correspondiente. **(ii)** Informe Global de Indicadores del proceso año t-1, (IG). Tiene por objetivo entregar un análisis global de los indicadores de costos, plazos, magnitudes, económicos, gestión administrativa, reevaluaciones y operación de los proyectos en análisis. **(iii)** Informes de Visitas a Terreno (IV): Tienen por objetivo comprender cómo se comporta el proyecto en la fase de operación en temas relacionados con la formulación y evaluación, de tal manera que puedan ser aprovechadas para el diseño, formulación y evaluación de futuros proyectos. Contienen las lecciones aprendidas por cada proyecto visitado. **(iv)** Informes por Tipo de Proyectos proceso año t-1, (IT): Tiene por objetivo detectar y analizar características comunes sobre el desarrollo de los proyectos de un determinado tipo de proyecto, en la fase de entrada en operación y extraer lecciones para el diseño y evaluación de futuros proyectos. **Nota 4:** El Plan de Trabajo deberá estar formalizado a más tardar el 30 de Abril del año t, no obstante se puedan incluir modificaciones al Plan con posterioridad.	- Plan de Trabajo de finalización de Informes de Resultados de la Evaluación Ex Post de Corto Plazo del proceso año t-1, firmado por jefes/as de Departamento y División. - Memorándum o correo electrónico de la Jefatura del Departamento de Metodologías a la Jefatura de la División de Evaluación Social de Inversiones, enviando Informe Global de Indicadores del proceso global año t-1 (IG). - Memorándum o correo electrónico de la Jefatura del Departamento de Metodologías a la Jefatura de la División de Evaluación Social de Inversiones, enviando Informe de Visitas a Terreno del proceso año t-1 (IV). - Memorándum o correo electrónico de la Jefatura del Departamento de Metodologías a la Jefatura de la División de Evaluación Social de Inversiones, enviando Informe por Tipo de Proyectos del proceso año t-1 (IT). Fuente: Archivos División de Evaluación Social de Inversiones.

Fuente: (Subsecretaría Evaluación Social, 2018)

Anexo 6: Acuerdo de Confidencialidad

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Por medio del presente documento declaro que, Camila Fernanda González Carreño alumna de la carrera de Ingeniería en Información y Control de gestión de la Universidad de Valparaíso, con la profesora a cargo de la investigación **MARÍA ANGELICA PIÑONES SANTANA**, salvaguardaré la información que la Secretaría Regional de Desarrollo Social entregue para usos a académicos e investigativos y no para uso personal.

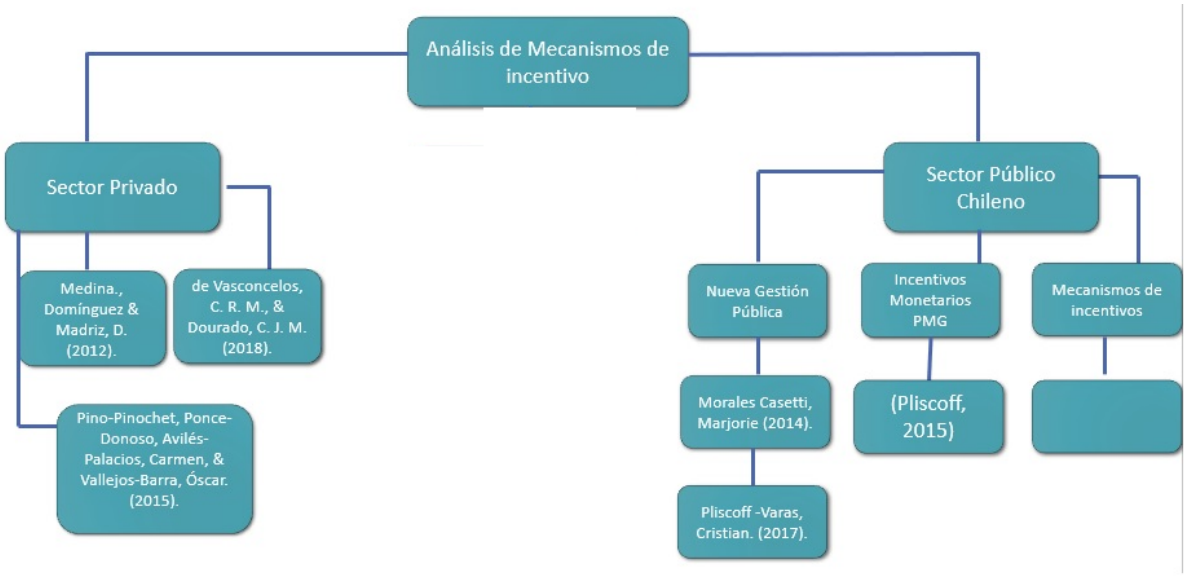
La información que la Secretaría Regional de Desarrollo Social se compromete a proporcionar, ya sea de forma hablada o a través de los instrumentos de recopilación de datos utilizados para el desarrollo de la investigación, los cuales hayan sido expuesto por los participantes u otro individuo de la organización, será confidencial y no se permitirá su divulgación haciendo referencia a la empresa en cuestión, ya sea de forma pública o privada. Si los participantes declaran que sus opiniones expresadas pueden ser expuestas, seguirá siendo confidencial, a menos que el/la profesora a cargo de la investigación autorice por escrito su difusión.

Estoy en conocimiento que cualquier falta a este compromiso será considerada una falta grave a mis responsabilidades académicas, por lo que la profesora a cargo de mi investigación podrá enviar los antecedentes aplicando las normas pertinentes que la Universidad de Valparaíso tiene para estos asuntos.

Camila Fernanda González Carreño

16 de Octubre, 2020

Anexo 7: Mapa Literario



Fuente: Elaboración Propia