

**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**CONTROL INTERNO: UNA MIRADA DESDE LA
TRANSPARENCIA Y PROBIDAD ADMINISTRATIVA AL
INTERIOR DE UN SERVICIO PÚBLICO DE LA SEXTA REGIÓN**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al
Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y
Control de Gestión**

Tesista: Juan Donoso Orellana

Profesor Guía: Juan Álvarez Olivares

VALPARAISO, Agosto 2006

INDICE

Materia	Págs.
Resumen	1
Marco Teórico	2
1. Antecedentes Generales.....	2
1.2. Tipos de Controles.....	4
1.2.1. Controles Externos al Gobierno.....	4
1.3. Control Interno.....	9
1.4. El Control Interno en la gestión de Gobierno.....	15
2. Las Municipalidades.....	22
2.1. Las Municipalidades en Chile.....	22
2.2. Funciones y Atribuciones de las Municipalidades.....	23
2.3. La Organización Interna Municipal.....	26
2.4. El Alcalde.....	29
2.5. El Concejo.....	29
2.6. Secretaría Municipal.....	30
2.7. Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación.....	30
2.8. Unidad de Desarrollo Comunitario.....	31
2.9. Unidad de Obras Municipales.....	32
2.10. Unidad de Aseo y Ornato.....	32
2.11. Unidad de Transito y Transporte Público.....	33
2.12. Unidad de Administración y Finanzas.....	33
2.13. Unidad de Asesoría Jurídica.....	34
2.14. Administrador Municipal.....	34
3. Transparencia y Probidad Administrativa.....	35
3.1. La Transparencia de la Gestión Pública.....	35
3.2. Sistemas de Participación y Rendición de Cuentas.....	36

3.3. Iniciativas de Transparencia.....	37
3.4. Sistema de Control de Gestión.....	43
3.5. Bases Jurídicas del Control de Gestión Gubernamental.....	45
4. La Contraloría General de la República.....	48
4.1. Que es la Contraloría General de la República.....	48
4.2. Objetivos de la Contraloría General de la República.....	49
4.3. Funciones de la Contraloría General de la República.....	49
4.4. Las Contralorías Regionales.....	50
4.5. Propósito de la acción fiscalizadora de la C.G.R.....	51
5. Eficiencia y Eficacia en la Auditoría de Gobierno.....	51
5.1. Alcances de la Eficiencia y Eficacia.....	52
5.1.1. La Auditoría de Eficiencia.....	53
5.1.2. La Auditoría de Eficacia.....	58
6. Reformas y Modernización en Instituciones Públicas.....	60
6.1. Principales Elementos de un Sistema de Gerencia Pública.....	60
6.2. La Gerencia Pública en Chile.....	62
6.3. Calidad de Servicio.....	69
6.4. Programa de Calidad y Participación Ciudadana en Chile.....	77
Problema.....	82
Objetivos.....	83
Metodología.....	84
Resultados Y Discusión.....	89
Resultados Y Discusión(Continuación y Análisis).....	113
Conclusión.....	120
Bibliografía.....	122

Anexo 1: Encuesta “Control Interno: Una mirada desde la Transparencia y Probidad Administrativa al interior de un Servicio Público de la Sexta Región” la cual esta dirigida a los jefes de servicio y/o departamento de la municipalidad en estudio (Alcaldía; Administración; Secretaría; Transito; Finanzas; Secplac; Salud; Educación; Social; Obras).

Anexo 2: Tabla N°3 Análisis de la relación entre nivel de estudios y Procedimientos eficientes y eficaces bajo el índice de correlación de Spearman en el programa estadístico SPSS

*Desde el cielo un grupo de faroles se ha encargado de iluminar cada paso que doy
han funcionado con energía extraída de la naturaleza, allí donde descansan
sueños, alegrías, tristezas, pasiones, entre otros tipos de emociones,
desde ese mundo paralelo emerge el aliciente que me hizo encontrar
respuestas a aquellas dificultades que aparecieron en algún momento de este peregrinar.*

*Cuando se estudia lejos de casa la motivación es diferente,
el despertar tiene otro aroma, el día a día tiene sabor a responsabilidad
mas que con uno mismo y sus seres queridos, esta es con la sociedad*

J.R.D.O.

Gracias a Dios por la fortaleza; fe.... Vida.

*Gracias a José y Margarita "mis padres", Vilma Paula y
Hernán "mis hermanos", el esfuerzo y sacrificio hecho por mi
es Impagable el día y la noche se confunden recordando a mis
padres y familia en aquellos momentos de estudio.*

*Gracias a Fabiola "mi polola, compañera, amiga...". Su
motivación y constante preocupación tiene un color diferente
junto a sus padres y familia.*

*Gracias a mis amigos Fernando; Boris; Juan que con una
palabra de aliento hospitalidad y comprensión estuvieron allí
en aquellos momentos.*

*Gracias a todos mis amigos y personas que hicieron posible
este estudio...*

RESUMEN

Si bien en Chile existen normas jurídicas en relación a la Transparencia y Probidad Administrativa, (Decreto Supremo N° 12 de Enero de 1997 “Gobierno del Presidente Eduardo Frei Ruiz Tagle” en el cual se crea el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno; Ley 19.653 de Probidad Administrativa, entre otras), Estas por una parte no son claramente comprendidas o acatadas por los funcionarios de la Administración del Estado, o por otra su puesta en marcha no se ha explicitado de la mejor forma , Así puede suscitarse alguna irregularidad o falta en el actuar de los funcionarios de la administración pública. A modo de ejemplo han ocurrido en los últimos años en nuestro país, casos como: Dávila, coimas, Inverlink, Gate, Programa de Generación de Empleo V Región, por mencionar algunos de los que han salido a la luz pública.

De esta manera, un Estado moderno no se concibe hoy en día si no está nítidamente caracterizado por la transparencia en el ejercicio de la gestión pública, no siendo posible modernizar el Estado sino se asume que el proceso en sí mismo debe ser transparente y partiendo de los órganos más descentralizados como lo son las municipalidades.

Según lo anterior, es necesario que los servidores públicos tengan una normativa jurídica que los ampare en su actuar y a la vez les indique cuáles son sus derechos y obligaciones precisas en sus funciones, como una manera de proceder bajo los procedimientos de control interno de forma transparente y honrada.

La presente tesis tiene como objetivo general: “Contribuir al conocimiento de aspectos de transparencia y probidad administrativa, así como debilidades de control interno de un servicio público de la VI Región”.

Para el logro tanto del objetivo antes mencionado, como de los objetivos específicos, se llevó a cabo una metodología de tipo Descriptiva Exploratoria en la cual se aplicó una encuesta de tipo Likert al municipio de la comuna de Litueche, Sexta Región.

Posteriormente los datos recabados fueron analizados en base a contenidos teóricos, correspondiente a una metodología cualitativa y aplicando de igual forma una metodología cuantitativa, utilizando correlaciones bivariadas, como es Spearman Brown, analizado mediante el programa computacional SPSS.

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes generales

Desde siempre ha sido importante la forma y el desempeño ético, en cuanto ha Transparencia, (claridad en el actuar) y Probidad, (honradez), de los funcionarios públicos para con la ciudadanía, esto en cuanto a la verdadera vocación del funcionario público, entendiéndose ésta como el hecho de servir a la ciudadanía y no servirse de ella.

Se plantea que “La eficiencia y transparencia de la gestión, tanto pública como privada, constituyen exigencias ineludibles de la administración moderna. En este orden de cosas, Chile ha hecho un esfuerzo importante, promoviendo y aprobando las regulaciones de los órganos del Estado conducentes ha esta finalidad. En este sentido, la administración del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle(1994/1999), entre otras acciones administrativas y legislativas, impulsó resueltamente el desarrollo de la Auditoria Interna Gubernamental, de tal modo que las autoridades superiores, Presidente de la República y Ministros de Estado, dispusieran de una capacidad de observación y anticipación propia, que contribuyera tanto ha la gestión del gobierno como ha la generación de condiciones para un ejercicio probo y transparente de la función pública.

El ejecutivo, al auditar su administración lo ha hecho en el sentido de fortalecer su gestión. Cabe precisar que la Auditoría es una herramienta para el mejoramiento de la gestión. No es una herramienta contra el fraude, no obstante, sus planes se diseñan para que en caso que exista una irregularidad sea posible detectarla. En el caso del Gobierno, se trata de prevenir que la ejecución de políticas y programas se aparten de lo dispuesto por la autoridad. Se trata de alcanzar y mantener un uso eficiente de los recursos y desde luego asegurar el cumplimiento de la normativa que regula los actos de la administración. En definitiva, el ejecutivo audita para asegurar tanto el buen funcionamiento como el mejoramiento continuo de su administración. (4)

Desde esta perspectiva, el control externo y el interno, si bien coinciden con el fin último que identifica la actividad estatal, se desarrollan para servir a usuarios y objetivos intermedios distintos, de características propias y diferenciadoras. Sin embargo, las potencialidades de ambos, debidamente complementadas, aseguran una fortaleza

indudable en la búsqueda de una gestión eficiente, eficaz, honesta y transparente del estado.

Para nuestra realidad, un modelo ideal de control público lo constituye una adecuada coordinación entre los órganos externos y un sistema de control interno desconcentrado y ágil que se caracterice por poseer un órgano permanente, al mas alto nivel, con independencia funcional, de amplia cobertura de asesoría a la alta dirección gubernamental en el desarrollo de su gestión. Así, en la función de control interno (desde el punto de vista del gobierno) cobran importancia elementos como Políticas de auditoria y de control establecidas por el ejecutivo, siendo el principal objetivo de estas actuar como funciones evaluadoras, preventivas en el contexto de un sistema proactivo, que tiene como función permanente la verificación del adecuado desempeño, de la gestión pública global. (4)

Tal labor se efectúa tanto por las exigencias que los tiempos actuales imprimen a la actividad de Gobierno y, en especial, a la administración, como por el deber de usar en forma eficiente las herramientas de control que el ordenamiento constitucional y legal pone a disposición de la autoridad gubernamental, para cautelar la correcta utilización de los recursos de la comunidad.

La búsqueda de fortalecer el autocontrol del gobierno es un tema que requiere un análisis de la gestión del Estado de Chile y del entorno complejo que lo distingue y limita en el ejercicio del poder político, y en su labor de administrar la hacienda pública.

En el análisis de la administración y de tal ambiente es posible discernir diversos controles que, atendida la naturaleza de quienes los ejercen, así como los grados de independencia y los fines que orientan su acción, se pueden clasificar en **1. Controles externos y 2.-Controles internos de la actividad gubernamental.** (5)

Según (Moraga, 2000.p.635 a 637), las formas en que se manifiesta el control externo hacia la actividad gubernamental son múltiples. Van desde el control social expresado a través de los medios de comunicación y de la opinión pública, el control político realizado por el Poder Legislativo, pasando por el control de la legalidad de los

actos administrativos que realiza la institución del control externo en Chile, la Contraloría General de la República.

Por otra parte, todo gobierno democrático debe alentar la capacidad de una sociedad para regularse a si misma, mediante el continuo examen de sus actos públicos. Una democracia funciona bajo el atento escrutinio de la ciudadanía, la cual tiene derecho ha conocer los actos de la Administración Pública, a fin de cautelar que estos sirvan efectivamente a los intereses colectivos, enmarcándose en el estricto cumplimiento de las leyes y de los objetivos comprometidos en los programas de Gobierno. En consecuencia, el Gobierno debe proporcionar toda acción orientada al logro de dichos propósitos.

La política de eficiencia; transparencia y probidad de la gestión impulsada por el gobierno del Presidente de la república, Eduardo Frei Ruiz-Tagle, condujo a la realización de un diagnóstico de carácter prioritario sobre la situación de los mecanismos de control y de Auditoría disponibles a esa fecha. Ello permitió establecer si la estructura gubernamental de control era la que se requería como apoyo permanente de la gestión del gobernante y sus ministros, así como también para verificar el cumplimiento de los propósitos presidenciales (5)

A partir de esto cabe señalar importantes conceptos desde el punto de vista de la Auditoría Gubernamental.

1.2 Tipos de controles

1.2.1 Controles externos al gobierno:

El control ejercido desde el exterior, tiende a ser posterior a las decisiones y a su ejecución. Sin embargo, a las autoridades les interesa esencialmente disponer de información y mecanismos de control preventivo, que permitan asegurar el cumplimiento de sus objetivos, el acatamiento a la legalidad vigente y el adecuado uso y resguardo de los recursos públicos.

En todas las organizaciones, sean estas estatales o privadas, existe un cierto porcentaje de riesgo de no lograr plenamente los objetivos propuestos. Aun cuando las instituciones gubernamentales aplican las políticas y estrategias que mejor interpretan los deseos, necesidades, aspiraciones y valores de nosotros los ciudadanos que

conformamos el Estado, aun así los resultados no siempre son los esperados. Esto se produce por diversos factores: La acción de la naturaleza, el desarrollo tecnológico, los movimientos sociales que tienen dirección no siempre predecible, y el comportamiento de las personas, que tampoco es posible predecir. De esta manera podemos encontrar controles externos establecidos formalmente y otros que no se dan de modo espontáneo, de acuerdo a las condiciones imperantes en el medio que esta inserta la organización.

La importancia de las comunicaciones en el día a día influye en forma notable en la gestión pública debido a que se difunden rápidamente hechos tales como: la situación política que practican los líderes de la opinión, y la constante fiscalización que ejercen los órganos que jurídicamente tienen la obligación de hacerlo, además de las opiniones efectuadas por los ciudadanos comunes. Esto lleva a una constante preocupación de todos aquellos temas relativos a la gestión del Estado, por parte de autoridades políticas y la ciudadanía en general, de lo anterior podemos colegir implícitamente también un control externo ejercido a través de las comunicaciones (5)

Los controles externos al Gobierno los podemos clasificar en: **CONTROL POLÍTICO, CONTROL SOCIAL, CONTROL LEGAL Y CONTROL JUDICIAL.** (5)

1.2.1.1 Control político:

Los fines funciones y cometidos son atribuidos de manera privilegiada a los órganos de Gobierno y administración pública (Ej. Municipalidades). Las leyes y reglamentos establecen normas que determinan las competencias, la organización y los procedimientos de los órganos del Estado, estos a su vez desarrollan funciones esenciales de Gobierno, legislación y solución de conflictos.

Las autoridades de Gobierno son responsables políticamente por actos irregulares u omisiones y pueden ser removidos mediante juicio político ante el poder legislativo. La responsabilidad política no incluye la civil, la penal o la administrativa, que derive de sus actos.

De acuerdo con la constitución política del estado de Chile le corresponde al parlamento ejercer el control político de autoridad (Art. 52, C. Política de 1980). Esto es a

través de la fiscalización directa que ejercen sus miembros, mediante la solicitud de antecedentes y de información sobre acciones desarrolladas por el Gobierno por medio de sus órganos de administración y servicios públicos. (5)

Los efectos y posibilidades de control que genera la democracia como forma de convivencia da lugar a una mayor preocupación por los aspectos éticos y los valores sociales, tanto de la autoridad como de quienes ejercen las fiscalizaciones.

Según (Moraga, 2000), El ejercicio de un control político incluye aspectos relativos a la probidad, a la eficiencia, al cumplimiento de las normas, al acatamiento de los procedimientos y a la economía en el uso de los recursos. Este tipo de control basa su efectividad en la aceptación de sectores importantes de la comunidad, tanto de las críticas de que son objeto como del reconocimiento por los logros alcanzados.

1.2.1.2 Control legal

Este control tiene por objetivo evaluar la adhesión de la administración pública a la normativa legal vigente. Este control es ejercido en Chile respecto del ejecutivo, por la Contraloría General de la República, que es el organismo facultado para ello Internamente se lleva a cabo por las fiscalías y contralorías de los diversos servicios públicos.

En la Constitución Política del Estado de Chile se fundamenta normativamente a este organismo como autónomo para realizar tal función de control (Art. 98 C. Política de 1980), directamente a la actividad administrativa.

La misión de la Contraloría General de la República radica esencialmente en el control de la actividad del Estado conforme a la competencia que le asigna la normativa jurídica (es decir la que generan los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de los fines del Estado). Extendiéndose también esta función fiscalizadora para efecto de cumplir los objetivos de control en algunos casos con ciertas limitaciones, a entidades que no forman parte de la administración pública.

Según (Moraga, 2000), la misión de la contraloría general de la república se explica en sus objetivos fundamentales, que inciden tanto en la tutela de los principios de legalidad y de probidad administrativa como en el resguardo del patrimonio público.

Misión y objetivos que están asociados no solamente con la salvaguarda de intereses públicos sino que, también, con velar por los derechos de los administrados, eventualmente susceptibles de vulneración por la actividad de los servicios públicos

1.2.1.3 Control social

A todos los ciudadanos nos interesa en mayor o menor medida lo que ocurra con el Estado. Cada persona tiene una opinión de lo que ocurre a su alrededor y percibe los resultados de quien ejerce la autoridad.

La información que se entrega públicamente, la evaluación que de ella haga el público, genera una percepción que se transforma en opinión, este hecho por los efectos que puede tener constituye un elemento de control, además del desarrollo de los medios de comunicación de masas, también genera una instancia que se ha transformado en un control externo de consideración para la opinión pública.

Este tipo de control tiene una relación estrecha con los valores y la cultura del Estado en su conjunto, ejerciéndose primordialmente a través de los medios de comunicación que provienen de los diferentes sectores, donde cada uno de ellos piensa de una manera diferente y constituyendo los valores y principios individuales y sociales que determinan las actividades principales de una sociedad y a su vez la ética e integridad del grupo social. (5)

Una de las expresiones más representativas de este tipo de control la encontramos cuando la ciudadanía ejerce el derecho de elección para renovación de las autoridades.

1.2.1.4 Control judicial:

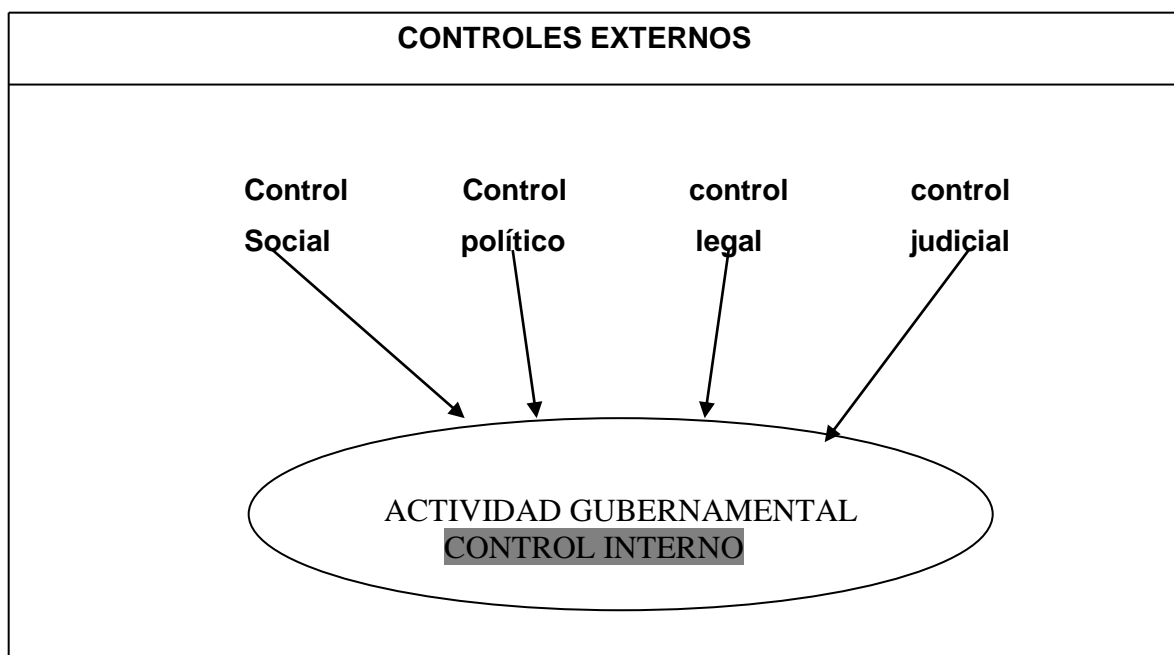
El control judicial es aquel que llevan a cabo los tribunales de justicia específicamente cuando es requerido, se da especialmente en virtud de un recurso

constitucional para la protección de las garantías individuales o para declarar inconstitucionalmente una ley, se podría decir que en estos casos el control se ejerce de manera menos directa.

Según (Moraga, 2000). El poder judicial esta llamado a pronunciarse en los conflictos suscitados en materia contenciosa-administrativa, que pueden radicarse para su resolución, en tribunales especiales u ordinarios los cuales serán encargados de determinar, existiendo conflicto de relevancia jurídica entre la administración y sus administrados, y la aplicación de la ley en cada caso concreto.

A continuación en el siguiente cuadro se muestran los controles externos al gobierno

Cuadro Nº 1: Controles externos al gobierno



Fuente: Auditoría interna de Gobierno "La experiencia Chilena ", Rodrigo Moraga, Luis Téllez. 1994/1999 (Dirección de asuntos de gestión de la presidencia de la República de Chile).

1.3 Control interno:

“Los controles internos se encuentran referidos a un conjunto de elementos y planes coordinados por la propia autoridad que, actuando interrelacionadamente en la organización estatal conforman un sistema dirigido ha asegurar los siguientes objetivos Gubernamentales:.(5)

- **La confiabilidad de los sistemas de información institucionales.**
- **El resguardo de los activos de la institución (protección de los recursos).**
- **Objetivos de eficiencia y eficacia operacional (nivel de economicidad institucional)**
- **El cumplimiento de las normas constitucionales y legales; y**
- **La adhesión (cumplimiento u observancia) del personal ha las políticas y normas prescritas por la administración que estén vigentes.**

1.3.1 Confiabilidad e integridad de los sistemas de información de los organismos públicos

Las organizaciones gubernamentales generalmente disponen de sistemas de información para su propio uso, así como también para proveer información a terceros. La información para uso interno esta orientada a los diferentes niveles de dirección, destinada a servir de base para el proceso decisorio. La información para terceros, muchos de los cuales corresponden a otras instituciones del Estado. Las cualidades de confiabilidad e integridad aseguran que lo informado es representativo de una realidad y, por lo tanto, se trata de información útil.

Los controles deben apuntar a que la información financiera y de operación, destinada a la difusión pública sea digna de crédito para los distintos usuarios, considerando los estados financieros. A demás las organizaciones públicas disponen de información para uso interno, por lo cual los sistemas deben contemplar los mecanismos de control, que permitan asegurar que dicha información es confiable y oportuna.

El sistema de información mejor estructurado, es el de contabilidad pública, pero también son importantes y se deben evaluar la confiabilidad e integridad de los sistemas de información administrativos, presupuestario, patrimonial, y estadística que utilizan las entidades públicas. Particularmente se deben evaluar los criterios y prácticas utilizados en la captura, procesamiento y exposición de la información, así como también el proceso de adquisición y uso de recursos informáticos de la entidad en su conjunto (5)

1.3.2 El resguardo de los activos de la institución

Corresponde a la protección de los recursos públicos contra pérdidas, mal uso o uso indebido. Esto se debe a errores o irregularidades (esta última es con intencionalidad, por lo tanto, incluye la corrupción y el fraude). Por otra parte se debe considerar los recursos que se disponen para la materialización de los fines de la organización y de esta manera cualquier uso indebido de ellos constituye un menoscabo para el Estado.

El éxito de la gestión pública, puede verse seriamente afectado si no se protegen adecuadamente los recursos públicos. Estos incluyen tanto los activos materiales como también el conocimiento adquirido por la experiencia, la pericia en el desarrollo de la actividad, la tecnología moderna aplicada y la cultura de servicio público reconocida, entre otros.(5)

Los controles deben establecer:

- Protección de los recursos en relación con la custodia y utilización.
- Registros que permitan conocer la ubicación y custodia de los recursos y derechos públicos.
- Sistema de autorizaciones que defina quienes están habilitados para disponer de bienes y derechos.(5)

1.3.3. Cumplimiento de planes, metas y objetivos con economicidad, eficiencia y efectividad:

En el ámbito gubernamental, al igual que en el privado, la capacidad para alcanzar los planes, metas y objetivos es de vital importancia para la sociedad actual, la cual exige que ellos se logren con eficiencia, eficacia y, por lo tanto en forma económica.

Los auditores internos deberán velar por el grado de cumplimiento de las propuestas establecidas por la autoridad institucional en el uso de sus atribuciones. Así mismo deberán evaluar también que los planes, metas y objetivos guarden armonía y coherencia con las políticas gubernamentales y sectoriales que corresponda, informando y asesorando oportunamente a los directivos la corrección y consecución de los planes, objetivos y metas.

Este objetivo esta orientado a asegurar el uso adecuado de los recursos de la organización, para que se obtenga el máximo beneficio de ellos, además es susceptible de medirse objetivamente, comparando lo realizado con lo planificado y/o lo esperado, posibilitando esto un mejoramiento continuo.

La administración no solo debe ocuparse de que sus actuaciones se enmarquen dentro del ordenamiento vigente y dentro de un marco de transparencia sino que, además debe proporcionar permanentemente la calidad de servicio público.-

1.3.4 Cumplimiento de Normas Constitucionales, Legales y La adhesión (cumplimiento u observancia) del personal ha las políticas y normas prescritas por la administración que estén vigentes:

En las instituciones del Estado solo se puede hacer aquello para lo cual están expresamente facultadas por la ley, a diferencia de las organizaciones privadas que pueden hacer todo aquello que no está expresamente prohibido en la ley. Dicha normativa y todas aquellas que sean aplicables, se deben acatar rigurosamente por las instituciones del Estado. Del mismo modo los funcionarios

públicos, como parte de las organizaciones gubernamentales, deben observar el cumplimiento de esa normativa y de aquella que las propias instituciones se dicten a sí mismas.

La estructura del control interno gubernamental:

- Ambiente de Control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión.

Se describen en los párrafos siguientes cada uno de estos componentes y su alcance. (5)

- **Ambiente de Control y La Gestión de Recursos Humanos:** El ambiente de control marca las pautas de comportamiento de las personas en una organización, y regula que su actuar sea consecuente con los valores aceptados por los integrantes del grupo. Es muy importante que el personal internalice el nuevo concepto de control interno, si es que lo hay, (o de lo contrario capacitarlo para aquello), así como los objetivos de la organización.

Las personas que integran una organización, constituyen el elemento que coloca el dinamismo, la energía, la diferenciación y generan el ambiente en que se desarrollan las operaciones. Por ello, el ambiente de control constituye el pilar fundamental para el adecuado funcionamiento de los demás elementos del control interno. Entre los factores que conforman el ambiente de control se encuentran, los valores éticos del personal, la cultura de la organización, el clima laboral, la filosofía de la dirección, el estilo de liderazgo y las orientaciones políticas emanadas de la dirección.

- **Evaluación de los Riesgos:** La evaluación consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, sobre la base de ese análisis y sus conclusiones, determinar la forma en que deben ser administrados dichos riesgos.

La gestión de empresas incluye la administración de los riesgos. Determinar cuáles se asumen, se minimizan, y cuales se traspasan a terceros, es parte de la gestión cuya responsabilidad corresponde a la autoridad.

➤ **Actividades de Control:** Estas consisten en un conjunto de procedimientos y mecanismos de control que tienden a asegurar que se cumplan las políticas, orientaciones e instrucciones que da la dirección. En este orden de ideas, la dirección puede ser cualquier nivel de decisión de la organización. Por otra parte, también constituyen mecanismos asociados a las actividades de control, aquellos relativos al trabajo en equipo para analizar situaciones operacionales. Dichos mecanismos de análisis comunitario, generan las condiciones para el autocontrol.

Lo que no se supervisa puede constituir un factor de riesgo operativo. Todas las actividades se deben supervisar por personas distintas de las que realizan dichas operaciones. La Auditoría interna constituye una forma de supervisión independiente que debe contribuir al aprendizaje organizacional.

Para que se cumplan estas normas, la autoridad competente debe supervisar permanentemente sus operaciones y adoptar las medidas oportunas ante cualquier indicio o evidencia de irregularidad, o de actuación contraria a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

➤ **Información y comunicación:** En toda organización es necesario identificar transacciones, recoger datos, procesarlos y comunicar la información relevante para cada nivel, en forma, y en un plazo tal, que permita a cada usuario asumir sus responsabilidades.

Los sistemas de información y de comunicación pueden ser formales o informales, y el contenido del mensaje puede ser de índole financiera, operacional, relativa al cumplimiento de metas, a la disciplina interna y otros que ayuden a la autoridad, al control de la institución.

No se puede dejar de destacar lo importante que son las instancias de coordinación establecidas, pues a través de ellas se pueden comentar materias relativas a mejoramientos de procesos, necesidad de estructurar cierta información, nuevas acciones a desarrollar, determinación de causas de ciertos problemas o comportamientos incurridos. Estas instancias de coordinación, generalmente no tienen carácter resolutivo, por lo que los canales de comunicación juegan un papel relevante para hacer llegar información de interés a la autoridad.

El desarrollo de la tecnología y su aplicación en las organizaciones ha determinado una dependencia de ella, por lo que si se produce alguna falla en la operación se pueden generar serias consecuencias. Los aspectos del control relacionados con la información y la comunicación, se centran hoy en los ambientes informáticos. La utilización de correos electrónicos y de redes, posibilita la comunicación respaldada por mecanismos informáticos. Por lo tanto, inserto en ese ambiente tecnológico se deben estructurar controles internos que eviten, por una parte, la ocurrencia de siniestros y por la otra, favorezcan el adecuado funcionamiento de la organización.

➤ **Supervisión:** El éxito de la gestión está en gran medida supeditado a la capacidad de supervisar la calidad del funcionamiento de los controles internos. Dicho seguimiento tomará la forma de una actividad o una función de supervisión permanente y continuada. Esta supervisión, corresponde a una función de la autoridad, que debe ser apoyada por los auditores internos.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones a las diferentes áreas funcionales se determinarán, principalmente, en función de una evaluación de riesgos, de los intereses y prioridades que establezcan las autoridades y terceros interesados en la gestión, y de la necesidad de adecuar la administración y la información de los requerimientos internos y externos.

Las deficiencias en el sistema de control interno, deberán ser reconocidas oportunamente por las autoridades correspondientes, de manera que se adopten en forma oportuna las decisiones pertinentes.

Los directivos de las instituciones públicas deben tener clara conciencia de que son responsables de los recursos asignados, así como de la calidad de las prestaciones que su servicio o empresa debe otorgar a la ciudadanía.

Por lo cual, deben administrar adecuadamente los recursos de la organización a su cargo, considerados necesarios para el logro de sus metas.

Esto implica que se deben definir los niveles y normas de supervisión que corresponda, dado que los directivos son los responsables últimos de la gestión.

El componente básico “**supervisión**”, cuenta con una valiosa herramienta de supervisión indirecta, que no es interviniendo y que permite tener la visión de conjunto de la gestión. Esta es la Auditoría Interna complementada con el funcionamiento de Comités de Auditoría, en sus niveles gubernamentales, sectoriales e institucionales.

Esta unidad de Auditoría Interna debe estar configurada como una unidad técnico administrativa que, con el carácter de asesora de los niveles máximos de organización, efectúe una evaluación regular e independiente de los controles establecidos, midiendo tanto, la eficiencia, eficacia y economicidad de la gestión administrativa, como el grado de readhesión al ordenamiento vigente y la transparencia de los actos de la administración.

1.4 El control interno en la gestión de gobierno:

El objetivo de un sistema es establecer un conjunto de instrumentos que permita conocer, analizar y sugerir las medidas económicas que tiendan a asegurar que las distintas áreas operativas de la organización estén actuando de cara a la consecución de sus objetivos, dentro de los límites fijados y con la coordinación necesaria para optimizar los resultados globales de la organización.

El control de gestión, como tal, debe distinguirse de la Auditoría interna, por cuanto ésta última se limita a proporcionar a la alta dirección de la organización un grado suficiente de seguridad de que las técnicas y procedimientos de control interno, que forman parte de los distintos sistemas de gestión e información, se aplican de acuerdo con las normas y políticas establecidas, así como tratar de evaluar su efectiva contribución a la salvaguarda del patrimonio de la institución.

Al implementar el sistema de control se debe tener presente algunas variables fundamentales:

a) El nivel de ambigüedad con el que la organización tiene definidos sus objetivos. Si el objetivo es de imposible precisión, por cuanto, por ejemplo, incorpora aspectos múltiples y contradictorios en su interpretación, y no existen variables de aproximación aceptable, debe prevalecer el control político por parte de aquellos que más legítimamente pueden interpretar dicha ambigüedad. Por lo cual, a medida que para una organización resulte complejo definir con claridad los objetivos de su actividad, su gestión quedara supeditada, con una mayor probabilidad al entorno político.

b) La posibilidad de medición de los resultados. En la medida en que los objetivos no sean ambiguos o sea resoluble su ambigüedad, y si los resultados asociados a dicho objetivos son medibles, las posibilidades de establecer un control de gestión mas ajustado a la realidad son mayores. De otro modo, la imposibilidad de medir los resultados, ya sea directamente o a través de medidas aproximadas, limita las posibilidades de control al juicio subjetivo. En este extremo resulta relevante quien lo tenga que ejercer: Al control subjetivo se le suele asociar elementos de generación de liderazgo; es decir, su ejercicio se asocia a la reputación, al registro observado de mayores aciertos que errores en aquellos casos en que no existe garantía en la relación entre fines y medios.

c) Otra variable es el grado con el que la actividad sometida a control resulta repetitiva. Ello se debe a que en presencia de objetivos precisos medibles, el carácter más o menos repetitivo de una actividad permite un distinto seguimiento de sus efectos. En este contexto, si los efectos de la actuación no son conocidos y

la actividad no es repetitiva, un control intuitivo parece el único posible. El punto a destacar aquí es quien deba ejercer en la organización, dicha forma de control, siendo ello una cuestión de organigrama interno, de fijación de responsabilidades. La cuantificación es posible, pero no la acumulación de experiencia en la relación con las diferencias en resultados de uno u otro tipo de actuaciones. En contraposición, la repetición de dichas actividades en el seno de la organización permite un sistema de control más sólido, con la práctica del control por prueba y error.

De modo similar, según sea o no repetitiva la actividad, pero siempre que se tenga un conocimiento de los efectos que se derivan de las distintas intervenciones, estaremos ante una opción distinta. Si la acción no es repetitiva el control se ha de remitir necesariamente a un control de experto, esto es, tratándose de decisiones que se producen de vez en cuando, en la vida de una organización.

d) Finalmente, el conocimiento preciso de los efectos de las intervenciones que se repiten en el tiempo, medibles en lo que atañe a sus resultados y asociados de manera no ambigua a los objetivos de la organización, permite el más sistemático de los controles: el control rutinario. Este consiste en fijar de modo automático una cuantificación del resultado pretendido y hacer un seguimiento de las desviaciones entre el pretendido y el conseguido. Dado que la actividad es repetitiva, los efectos de la intervención son conocidos, los resultados medibles y los objetivos no son ambiguos, el control se puede formalizar en gran medida de un modo rutinario: introducir correcciones hasta lograr el objetivo.

Algunas herramientas de Control Interno son: (5)

- Organigramas
- Manuales de funciones
- Manuales o normas de procedimiento
- Matriz de autorizaciones.

1.4.1 La gestión de gobierno

Se plantean los elementos principales relacionados con la gestión gubernamental, como políticas, estructura organizacional, estrategia de dirección, y los controles externos que afectan la actividad de Gobierno.

1.4.2 Naturaleza de las Organizaciones Gubernamentales:

“El Estado está al servicio de la persona humana y su finalidad es promover el bien común”. (14).

Esto orienta la actividad de las organizaciones del Estado, como entes al servicio de la comunidad, que satisfacen necesidades públicas en forma continua y permanente.

La teoría económica concibe a las empresas no solo como entidades productoras de bienes y servicios, sino también como factor de desarrollo. Dicho concepto es aplicable, aún en mayor medida, a las organizaciones del Estado, lo cual adquiere gran importancia si se considera que su acción tiene repercusión en toda la comunidad.

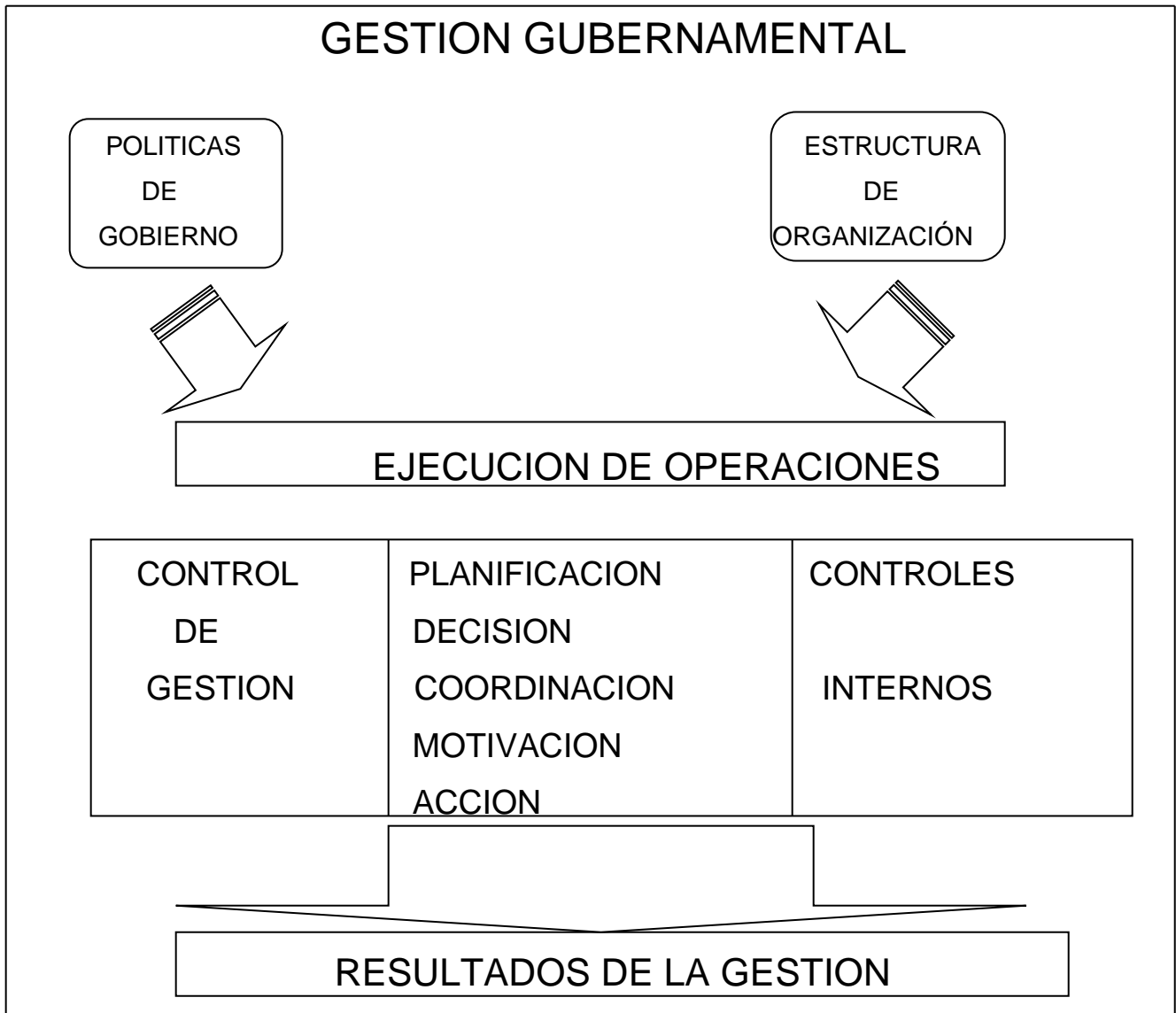
La ciudadanía demanda de las entidades gubernamentales:(5)

- 1.- El cumplimiento de una misión.
- 2.- La promoción del bien común.
- 3.- Apego a la legalidad vigente.
- 4.- Transparencia en su actuación e información, y
- 5.- Economía en el uso de recursos.

1.4.3 Elementos de la Gestión de Gobierno: Las administraciones de los Estados en el mundo, por el tamaño que tienen, por la naturaleza de las operaciones que realizan y por el tipo de objetivos que pretenden lograr que no dicen relación solo con la rentabilidad financiera, sino mas bien con servicios orientados al beneficio público, desarrollaron en el pasado estructuras con rígidos procedimientos e instancias de revisión, que no siempre favorecían los fines últimos que debían cumplir. El Estado actual debe responder a las necesidades públicas y a los

compromisos adquiridos por los gobernantes, lo que involucra un desarrollo en todos los agentes económicos intervinientes y en la sociedad en general. En el siguiente cuadro se muestran los componentes esenciales de una Gestión Gubernamental.

Cuadro N° 2: Componentes esenciales de una Gestión Gubernamental



Fuente: Auditoría interna de Gobierno “La experiencia Chilena “, Rodrigo Moraga, Luis Téllez. 1994/1999 (Dirección de asuntos de gestión de la presidencia de la República de Chile).

1.4.4 Políticas de gobierno: Cada Gobierno que asume la representación del Estado, tiene una idea política de la convivencia en comunidad y del rol del Estado. La sociedad y el Estado disponen de organizaciones con fines jurídicamente formalizados, lo que le da un carácter de permanente a su existencia. El ejercicio del poder debe sujetarse a las normas que impone el Estado de derecho. Todo ello da estabilidad y continuidad a las instituciones y sus fines.

1.4.5 La estrategia de dirección: Hablar de estrategia se asocia con la forma de alcanzar objetivos; incluye un conjunto de decisiones y criterios que, coordinados, se orientan hacia la obtención de determinados propósitos preestablecidos. El concepto de estrategia siempre involucra un objetivo de definición previa, que se deben considerar al momento de tomar decisiones. La administración superior debe estar atenta a los cambios, para prevenir y adecuar sus estrategias, en relación con las condiciones imperantes en el entorno.

1.4.6 La estructura organizacional: Toda entidad, para alcanzar sus fines, debe tener una estructura organizacional que mediante la necesaria asignación de autoridad, facilite la realización de actividades que constituyen su proceso interno.

El diseño de una estructura permite asignar objetivos específicos y funciones delimitadas a cada parte de la organización, y establecer centros de responsabilidad, para que cada uno de ellos tome decisiones en el ámbito de su competencia. Bajo estos preceptos, se puede afirmar que la formalización de esta estructura favorecerá la eficiencia de los mecanismos de control, especialmente si las estructuras organizacionales y las estrategias se basan en definiciones que asignen un mayor grado de autonomía en el proceso decisorio.

1.4.7 Sistema de control de gestión: El proceso de dirección trata de influir en el comportamiento de todos los participantes de una organización. Para ello utiliza los mecanismos de control de que dispone, por una parte los formales: Las políticas de gobierno y la planificación de estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información; y por otra los no formales, sus capacidades de liderazgo, los valores compartidos, los elementos culturales y de clima laboral que promueven la identificación de un sello institucional.

En las organizaciones gubernamentales se tiende a utilizar preferentemente aquellos mecanismos de control formalmente estructurados. Cada organización del Estado debe estructurar sus propios sistemas de control, los cuales deben ser capaces de dar satisfacción a los requerimientos internos de sus ejecutivos, y a las exigencias de los sistemas estructurados de información del Estado, en que conforman un sistema de control de gestión, en el ámbito gubernamental, están dados por:

1.- Las definiciones políticas que emanan de la autoridad de Gobierno y que deben ser consideradas en todo el proceso de planificación estratégica.

2.- La estructura organizacional que, aunque este jurídicamente sancionada y por lo tanto tienda a mantenerse de esta manera, se conserva constante en el tiempo, debe ser adecuada a los fines y estrategias que se definan.

3.- Los sistemas de generación y control de metas.

4.- Los sistemas de información que establezcan para fines de gestión y para satisfacer requerimientos de terceros.

1.4.8 Un sistema de control de gestión debe considerar:

- La adaptación del sistema de información interna a las necesidades de información de la estrategia de la autoridad.
- La vinculación del proceso de presupuestación con la planificación y la estrategia.
- Los factores que determinan la conducta de las personas, y que generan ambiente favorable a los fines institucionales y promueven la motivación.
- Los métodos y procedimientos que posibiliten la medición y/o la evaluación del desempeño.

1.4.9 Sistema de Información: El principal sistema de información estructurado del Estado es la Contabilidad Pública, que corresponde a una parte de la macro-

contabilidad, con objetivos fundados en la necesidad de satisfacer información a nivel macroeconómico, de organismos nacionales e internacionales, como asimismo de terceros interesados en la gestión del Estado.

La contabilidad pública satisface los requerimientos de información del Ejecutivo y del Congreso Nacional.

La contabilidad pública se encuentra inmersa en un complejo ambiente tecnológico, y satisface requerimientos vitales de información para la Administración y para agentes externos interesados en la gestión del Estado. Sin embargo, es fundamental que a la información financiera y patrimonial se puedan incorporar estructuras de información de carácter regional, que permitan identificar los sucesos económicos inherentes a cada región del país.

2.- Las Municipalidades

2.1 Las Municipalidades en Chile:

“Las municipalidades son corporaciones Autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el proceso económico, social y cultural de la comuna” (17)

Que sean una corporación significa que las municipalidades son personas jurídicas, que están constituidas por más de un órgano para el ejercicio de las funciones y atribuciones que la ley les encomienda. Tales órganos son el Alcalde y el Concejo.

Que sea autónoma implica que los municipios no se encuentran sometidos a un vínculo jerárquico o de dependencia del Presidente de la República ni de los ministerios y, en general, cumplen sus funciones y atribuciones sin supeditarse a otros organismos del Estado. En ningún caso, esta autonomía es política, pues los municipios forman parte del Estado unitario y sus competencias son otorgadas por el ordenamiento jurídico. Además, la autonomía municipal constituye una expresión del principio de descentralización

administrativa, (aquellas que actúan con personalidad jurídica y patrimonio propio). Esta autonomía tiene algunas limitaciones:

- Las municipalidades someterán su acción a la constitución, y las leyes y deberán actuar dentro de su competencia y no tendrán más atribuciones que las que expresamente, les haya conferido el ordenamiento jurídico.
- Las municipalidades están insertas dentro de la administración del Estado, lo que constituye un todo armónico que siempre debe propender a la unidad de acción.
- Las municipalidades deberán actuar, en todo caso, dentro del marco de los planes nacionales y regionales que regulen la respectiva actividad. Corresponderá al Intendente de la región respectiva, velar por el cumplimiento de tal obligación.
- Las municipalidades están obligadas a coordinarse entre si y con los demás servicios públicos.

Que sean de Derecho Público, significa que su creación, funciones y organización tienen su origen en la Constitución Política y están reguladas en ella y en la respectiva Ley Orgánica Constitucional, normativa a la que deben someter en su actuar.

2.2 Funciones y Atribuciones de las Municipalidades:

Corresponderá a las municipalidades en el ámbito de su territorio las siguientes funciones privativas: (17)

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

d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.

e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.

f) El aseo y ornato de la comuna.

Las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar directamente o con otros órganos de la administración del Estado, funciones relacionadas con: (17).

a) La educación y la cultura;

b) La salud pública y la protección del medio ambiente;

c) La asistencia social y jurídica;

d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;

e) El turismo, el deporte y la recreación;

f) La urbanización y la vialidad urbana y rural;

g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;

h) El transporte y tránsito públicos;

i) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;

j) El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 90 de la Constitución Política;

k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, y

l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades tendrán las siguientes atribuciones esenciales:(17)

- a) Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su Cumplimiento;
- b) Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal;
- c) Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, incluido su subsuelo, existentes en la comuna, salvo que, en atención a su naturaleza o fines y de conformidad a la ley, la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado. En ejercicio de esta atribución, les corresponderá, previo informe del consejo económico y social de la comuna, asignar y cambiar la denominación de tales bienes. Asimismo, con el acuerdo de los dos tercios de los concejales en ejercicio, podrá hacer uso de esta atribución respecto de poblaciones, barrios y conjuntos habitacionales, en el territorio bajo su administración;
- d) Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular;
- e) Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen;
- f) Adquirir y enajenar, bienes muebles e inmuebles;
- g) Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones. Estas subvenciones y aportes no podrán exceder, en conjunto, al siete por ciento del presupuesto municipal. Este límite no incluye a las subvenciones y aportes que las municipalidades destinen a las actividades de educación, de salud o de atención de menores que les hayan sido traspasadas en virtud de lo establecido en el Decreto con Fuerza de Ley N°1- 3.063, de Interior, de 1980, cualesquiera sea su forma de administración, ni las destinadas a los Cuerpos de Bomberos. Asimismo, este límite no incluye a las subvenciones o aportes que las Municipalidades de Santiago, Providencia y Las Condes efectúen a la "Corporación Cultural de la Ilustre Municipalidad de Santiago", para el financiamiento de actividades de carácter cultural que beneficien a los habitantes de dichas comunas;
- h) Aplicar tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación local y estén destinados a obras de desarrollo comunal, para cuyo efecto las autoridades comunales deberán actuar dentro de las normas que la ley establezca;

- i) Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura. La participación municipal en estas corporaciones se regirá por las normas establecidas en el Párrafo 1º del Título VI;
- j) Establecer, en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana;
- k) Aprobar los planes reguladores comunales y los planes seccionales de comunas que formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal, y pronunciarse sobre el proyecto de plan regulador comunal o de plan seccional de comunas que no formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal.

Las municipalidades tendrán, además, las atribuciones no esenciales que le confieren las leyes o que versen sobre materias que la Constitución Política de la República expresamente ha encargado sean reguladas por la ley común.

Sin perjuicio de las funciones y atribuciones de otros organismos públicos, las municipalidades podrán colaborar en la fiscalización y en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes a la protección del medio ambiente, dentro de los límites comunales.

Cualquier nueva función o tarea que se le asigne a los municipios deberá contemplar el financiamiento respectivo.

Las municipalidades podrán asociarse entre ellas para el cumplimiento de sus fines propios.

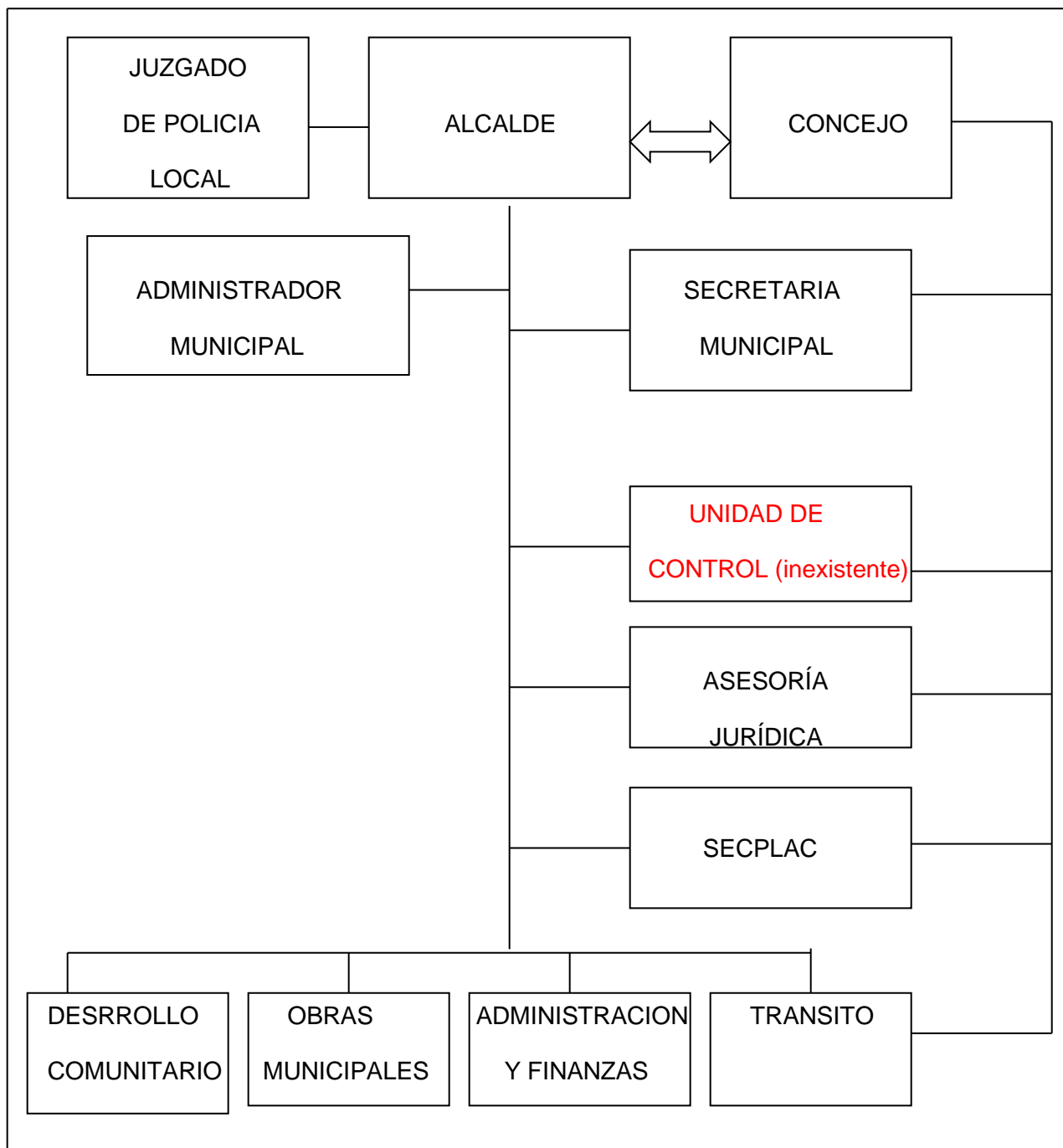
2.3 La Organización Interna Municipal:

Las funciones y atribuciones de las municipalidades Serán ejercidas por el alcalde y por el consejo en los términos señalados por la ley. Para tales efectos, las municipalidades dispondrán de una Secretaria Municipal, de una Secretaria Comunal de Planificación y Coordinación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte público,

administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u oficina.

En el cuadro N° 3 se muestra la organización interna de la institución en estudio

Cuadro N°: 3 Organización de la Municipalidad en estudio



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la institución en estudio.

En las comunas cuya población sea superior a cien mil habitantes, las municipalidades incluirán en su organización interna la Secretaria Municipal, la Secretaria Comunal de Planificación y Coordinación, y a lo menos, las unidades encargadas de cada una de las funciones genéricas señaladas anteriormente.

Ahora, con relación a las comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes, la organización interna de sus municipalidades incluirá la secretaria Municipal y todas o algunas de las unidades encargadas de las funciones genéricas señaladas anteriormente, según las necesidades y características de la comuna respectiva. Asimismo, podrán incluir una Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación.

Además de lo señalado, dichas municipalidades podrán refundir en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, cuando las necesidades y características de la comuna respectiva así lo quieran. Las municipalidades (que pertenecen a comunas con menos de cien mil habitantes), asignan la responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna a otro departamento o simplemente no consideran dicha unidad en su organización interna, ya que la ley de municipalidades no se los exige, en el caso que este asignada a otro departamento no se cumple con unos de los requisitos esenciales, que es la independencia, es decir esta unidad debe ser independiente del resto de las unidades o departamentos que serán objeto de su revisión, no obstante esta unidad deberá depender del nivel máximo de la organización en este caso del Alcalde.

El nivel ejecutivo máximo de la organización (Alcalde) necesita contar con medios que aseguren un control efectivo, ya que el tamaño y evolución de la organización lo mantiene alejado de los centros mismos de la operación.

Por esto debe crearse toda una estructura que configure un sistema de control interno, en el cual los administradores deben depositar gran parte de su confianza; pero el crecimiento y la evolución de la entidad, necesariamente introducirán modificaciones operativas en dicho sistema, por lo cual el nivel ejecutivo máximo se ve en la necesidad de crear, a su vez un órgano que esté informando permanentemente acerca del comportamiento del sistema de control interno, esa unidad es el departamento de control.

2.4 El Alcalde.

Por tratarse de la máxima autoridad de la comuna, al Alcalde le corresponde la organización y dirección de la municipalidad. Para estos efectos puede dictar resoluciones obligatorias generales o particulares, nombrar y remover a los funcionarios que dependan directamente de él y aplicar medidas disciplinarias.

En materia de recursos, el Alcalde es el administrador de éstos al interior de la municipalidad. Del mismo modo, administra los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna (por ejemplo, plazas, parques nacionales, puentes, entre otros.) y posee la facultad de adquirir o disponer de los bienes muebles.

También al Alcalde le corresponden funciones de coordinación entre la municipalidad y los órganos del Estado, especialmente servicios públicos. Esta labor tiene importancia en aquellos casos en que existen competencias municipales que comprenden la esfera de acción de otros órganos, como pueden ser las facultades comunales en el campo de la asistencia social, educación, cultura, turismo, salud, entre otros.

Por último, las principales facultades del Alcalde están ligadas a la aprobación del Concejo. En consecuencia parece importante que el Alcalde logre una buena complementación con el Concejo respecto de los objetivos y líneas generales del actuar municipal. Una situación de conflicto constante, aun cuando se plantee en relación con una minoría del Concejo, podría amenazar el éxito de la gestión comunal, la que debe estar permanentemente orientada hacia el interés de la comunidad local.

2.5 El Concejo.

El Concejo es un órgano especialmente diseñado para hacer efectiva la participación ciudadana en el proceso de gestión comunal. No sólo porque sus integrantes son elegidos por votación popular directa, sino también porque del examen de sus atribuciones puede concluirse la existencia de potestades abiertas a la participación ciudadana.

Los concejales pueden recomendar al Alcalde desarrollar determinados proyectos o medidas específicas. En este sentido, la ciudadanía puede hacer llegar sus peticiones u opiniones a los concejales a fin de que éstos propongan su implementación.

En materia de fiscalización, a los concejales se les ha dotado de importantes atribuciones, ya que le corresponde fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas municipales, la ejecución del presupuesto y las actuaciones del Alcalde. También los concejales pueden solicitar informes a organismos o funcionarios municipales. En este sentido, los concejales pueden ser los portavoces de las inquietudes o reclamos que manifieste un particular o un sector de la comunidad.

Otro ámbito que puede resultar de interés desde la perspectiva de la participación comunitaria en lo relativo a la facultad del Concejo para aprobar la denominación de bienes municipales, poblaciones, barrios o conjuntos habitacionales. Esto es una materia que interesa al ciudadano y respecto de la cual podrá hacer llegar su opinión al Concejo.

2.6. Secretaría Municipal.

La secretaria Municipal estará a cargo de un secretario municipal que tendrá las siguientes funciones: (17)

- Dirigir las actividades de secretaria administrativa del Alcalde y el concejo.
- Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.
- Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley 18.575.

2.7 Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación.

Esta unidad desempeñará funciones de asesoría del Alcalde y del concejo, en materias de estudio y evaluación, propias de la competencia de ambos órganos municipales, le comprenden las siguientes funciones: (17)

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

2.8 Unidad de Desarrollo Comunitario.

Esta unidad se encargara de: (17)

- Asesorar al Alcalde y también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la salud pública protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.

2.9 Unidad de Obras Municipales

A la unidad encargada de obras municipales le corresponderán las siguientes funciones:(17)

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:
- Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano- rurales.
- Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción.
- Otorgar permisos de edificación de obras y fiscalizar la ejecución de las mismas.
- Recibir las obras y autorizar su uso.
- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.
- Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.
- Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros.
- En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

2.10 Unidad de Aseo y Ornato.

Esta unidad se encargara de velar por las siguientes funciones:(17)

- El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna.
- El servicio de extracción de basura.

- La construcción de conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.

2.11 Unidad de Tránsito y Transporte Público.

A esta unidad le corresponderá (17)

- Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos.
- Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes.
- Señalizar adecuadamente las vías públicas y en general aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.

2.12 Unidad de Administración y Finanzas.

Unidad que tendrá las siguientes funciones: (17)

- Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad.
- Asesorar al Alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
- Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal.
- Visar los decretos de pago.
- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.
- Controlar la gestión financiera de las empresas municipales.
- Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República.
- Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.

- Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.
- Mantener un registro mensual, el que estará disponible para conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad.
- El informe trimestral y el registro mensual a que se refieren las letras c) y d) deberán estar disponibles en la pagina Web de los municipios y, en caso de no contar con ella, en el portal de la subsecretaria regional de desarrollo administrativo en un sitio especialmente habilitado para ello

2.13 Unidad de Asesoría Jurídica

Corresponderá a esta unidad, prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al Concejo. Además, informara en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales le planteen, Las orientará periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias, y mantendrá al día los títulos de los bienes municipales.

Aquellos juicios en que la municipalidad sea parte o tenga interés, pudiendo comprenderse también la asesoría o defensa de la comunidad cuando sea procedente y el Alcalde así lo determine.

Además, cuando lo ordene el Alcalde deberá efectuar las investigaciones sumarios administrativos, sin perjuicio que también puedan ser realizados por funcionarios de cualquier unidad municipal, bajo la supervigilancia que al respecto le corresponda a la Asesoría Jurídica.

2.14 Administrador Municipal.

Existirá un administrador municipal en todas aquellas comunas donde lo decida el concejo a petición del Alcalde.

El administrador municipal será colaborador directo del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de gestión municipal y ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las delegue el Alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo. El cargo de administrador municipal será incompatible con todo otro empleo, función o comisión en la administración del Estado.

3. Transparencia y Probidad Administrativa

3.1 La Transparencia de la Gestión Pública:

La transparencia pública es una forma o método de manejar los asuntos públicos, entendida como una interacción entre la ciudadanía y el gobierno en un ambiente de confianza y franqueza, la cual lleva implícita la obligación de rendir cuentas y, a su vez, la posibilidad de responsabilizar a los gobernantes por sus acciones, omisiones y gestión.

La transparencia pública se puede entender, por tanto, como una característica del buen gobierno, un instrumento de control ciudadano, un método de trabajo y un valor cultural.

Transparencia pública, significa permitir el acceso rápido y sin obstrucción a la información pública relevante, en forma oportuna y comprensiva, la disposición y apertura al debate, al control, y al cuestionamiento por parte de la ciudadanía de las políticas económicas y sociales, así como de las decisiones de carácter político que adopte el Gobierno.

Desde una perspectiva política, la transparencia se refiere a la claridad del funcionamiento del sistema político, de los procesos y mecanismos de toma de decisiones, la participación que los ciudadanos tienen en ese proceso, y la claridad de la relación de mando entre gobernantes y gobernados, incluyendo, dentro de esta perspectiva, la transparencia del sistema de partidos, del sistema electoral, y el grado de representación de las demandas ciudadanas.

Por otra parte, el Gobierno debe procurar una estructura que tenga como base métodos, procedimientos, principios e instituciones comprometidas en la búsqueda de la transparencia administrativa, y que procure ser eficiente y estar orientada a la consecución de objetivos claros y transparentes, siendo elementos fundamentales la claridad de responsabilidades, procedimientos y reglas, la capacidad de evaluación de los distintos procesos organizativos, y la inclusión de la participación y control ciudadano dentro del ámbito de acción y de trabajo de la Administración Pública.

Se reafirma el concepto de probidad administrativa a través de una norma constitucional es el caso del nuevo artículo 8º de la constitución política de Chile, el cual expresa que: El ejercicio de las funciones públicas obliga a sus titulares a dar estricto cumplimiento al principio de probidad en todas sus actuaciones.

Son públicos los actos y resoluciones de los órganos del Estado, así como sus fundamentos y los procedimientos que utilicen. Sin embargo, solo una ley de quórum calificado podrá establecer la reserva o secreto de aquellos o de éstos, cuando la publicidad afectare el debido cumplimiento de las funciones de dichos órganos, los derechos de las personas, la seguridad de la Nación o el interés nacional.

3.2 Sistemas de Participación y Rendición de Cuentas:

El derecho de la ciudadanía de acceder y participar de la gestión gubernamental aparece como un impulso que conlleva a generar una administración más transparente, debido no solo a la necesidad de establecer mecanismos que controlen y evalúen la gestión administrativa, sino que, además, establezcan de forma clara las responsabilidades tanto políticas como administrativas del gobierno.

El accountability, o rendición de cuentas, aparece como una necesidad gubernamental de entregar resultados de gestión y de establecer las diversas responsabilidades que atañen a cada uno de los integrantes del aparato administrativo en el desarrollo de su gestión, dado que la rendición de cuentas se establece como una obligación de responder por parte del aparato público frente a las responsabilidades que le fueron conferidas u otorgadas por la ciudadanía.

Este Proceso de transparencia administrativa, no solo consagra el derecho de la intervención ciudadana dentro del proceso de gestión, sino que además consolida y

fortalece la democracia como sistema, estableciendo como ejes centrales del proceso modernizador del Estado la transparencia y la participación ciudadana.

Por tanto, la rendición de cuentas, la existencia de controles internos, la independencia de los poderes públicos, la autonomía, ciudadanía y el desarrollo de una estructura administrativa abierta a las personas, son los factores claves para propender a la modernización de la gestión pública.

3.3 Iniciativas de Transparencia:

En el contexto modernizador, la transparencia es un tema relevante a la hora de fortalecer la democracia, ya que un Gobierno comprometido con los principios de probidad y transparencia permite la generación de un clima de confianza y credibilidad por parte de la ciudadanía y de la comunidad internacional hacia su gestión, dentro de las principales iniciativas de transparencia tenemos.

3.3.1 Comisión Nacional de Ética Pública: Una de las iniciativas más relevantes ha sido la constitución, en abril de 1994, de la Comisión Nacional de Ética Pública, instancia que resulto ser el pilar de las posteriores iniciativas desarrolladas por los Gobiernos de la Concertación en este ámbito. La citada iniciativa se tradujo en un Informe sobre la Probidad Pública y La Prevención de la Corrupción. Dicho informe comprendió las más diversas áreas de evaluación, en razón de las que se impartieron sugerencias y recomendaciones sobre los siguientes temas: (4)

- Probidad Funcionaria
- Conflicto de intereses.
- Control y fiscalización.
- Contratos y licitaciones.
- Aspectos penales.
- Financiamiento de la actividad política.
- Control social.

3.3.2. Ley Nº 19.653, de Probidad Administrativa aplicable a los órganos de la Administración del Estado (19)

La ley de probidad es un instrumento legal que busca ordenar la aplicación del principio de Probidad Administrativa en la administración del Estado.

Si bien existe una tradición de honestidad y desempeño leal del cargo en la Administración del Estado chileno, las cambiantes circunstancias del mundo moderno exponen ha las administraciones a malas prácticas, poco usuales o desconocidas en el pasado, y las innovaciones tecnológicas presentan desafíos tanto en la gestión como en su control.

Ya en el año 1994, la Comisión de Ética Pública, convocada por el entonces Presidente de la República don Eduardo Frei Ruiz-Tagle, elaboró un informe con cuarenta y una propuestas para el fortalecimiento de la Probidad y la Transparencia en el Estado. Muchas de ellas dieron origen a la que hoy, luego de cinco años de tramitación legislativa, es la Ley 19.653 sobre probidad Administrativa, así como la ley que modifico el Código Penal (19.645), las que se encuentran vigentes desde el mes de diciembre del año 1999.

La Ley de Probidad Administrativa regula diversas materias, algunas ya contenidas en la jurisprudencia que ha desarrollado la Contraloría General de la República a través de los años, y en otras materias ha establecido innovaciones tomadas de los avances experimentados en las legislaciones de los países desarrollados.

Dentro de este marco, corresponde ha los jefes de servicio de la Administración un papel central en la adhesión de los funcionarios a los objetivos del principio de Probidad y del principio de Transparencia de los actos Públicos los cuales son los siguientes: (4)

En materia de Transparencia:

- El establecimiento del derecho de los ciudadanos a obtener información de la Administración
- La declaración de intereses de las autoridades y determinados funcionarios

En materia de probidad:

- La regulación de las inhabilidades para el ingreso a la Administración del Estado.
- El establecimiento de incompatibilidades en el ejercicio de la función pública.
- La descripción de las conductas especialmente graves.

Además la Ley 18.575 en su artículo 54º. (Mod. Ley 19653 artículo 2º D. O. 14. 12.1999). señala que las autoridades de la Administración del Estado, cualquiera que sea la denominación con que las designen la constitución y las Leyes, y los funcionarios de la

Administración Pública, sean de planta o a contrata, deberán dar estricto cumplimiento al principio de la Probidad Administrativa .

El principio de la probidad Administrativa consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.

Su observancia acarreará las responsabilidades y sanciones que determinen la Constitución, las Leyes y el Párrafo 4º de este título en su caso.

Artículo 55º.- El interés general Exige el empleo de medios idóneos de diagnóstico, decisión y control, para concretar, dentro del orden jurídico una gestión eficiente y eficaz. Se expresa en el recto y correcto ejercicio del poder público por parte de las autoridades administrativas; en lo razonable e imparcial de sus decisiones; en la rectitud de ejecución de las normas, planes programas y acciones; en la integridad ética y profesional de la Administración de los recursos públicos que se gestionan; en la expedición en el cumplimiento de sus funciones legales, y en el acceso ciudadano a la información Administrativa, en conformidad a la Ley.

A mediados del año 2000, comenzó a exigirse a las autoridades, jefaturas y funcionarios de más alto rango una Declaración de Intereses y actualmente se encuentra vigente el reglamento sobre el secreto o reserva de los actos y documentos de la Administración del Estado, el cual permite hacer aplicable las normas de la Ley de Probidad sobre el acceso ciudadano a la información de la Administración. Las principales características de esta Ley son: (4)

- Se otorga rango legal a los principios de transparencia y publicidad de los actos administrativos, lo cual significa que la información debe encontrarse a disposición de quien la requiera y, en el caso que sea negada, se podrá recurrir a tribunales.
- En resguardo de la probidad se establecen un conjunto de inhabilidades de ingreso a la Administración Pública, así como incompatibilidades en el ejercicio de las funciones públicas, y la prohibición de determinadas conductas en los funcionarios públicos.

- Las jefaturas y ciertos funcionarios de rango superior estarán obligados a realizar una declaración de intereses al asumir su cargo.

Se incluyen además, disposiciones de similar naturaleza y de diversa aplicación en las leyes que regulan las Municipalidades, los Gobiernos Regionales, el Poder Judicial, el Congreso Nacional, el Consejo de Defensa del Estado y el Banco Central.

3.3.3. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG): Este Concejo fue creado en el año 1997 como un órgano asesor del Presidente de la República, de modo de prestar asesoría en materia de Auditoría y en torno a la formulación de políticas, planes programas y medidas de control interno de la gestión gubernamental. Es un órgano de carácter preventivo, que busca establecer mecanismos de control que pueden anticipar o detectar posibles fallas o diferencias en torno a la gestión gubernamental. (8)

Dentro de las principales labores que le competen a dicho organismo están:

- Proponer un plan general de auditoría interna de gobierno que permita orientar en la materia a las entidades de la administración del Estado.
- Proponer al Presidente de la República planes anuales de auditoría interna de Gobierno, de acuerdo a áreas de interés de la gestión y a las prioridades establecidas en cada período.
- Conocer planes y programas sectoriales de Control Interno y Auditoría. Recomendar la ejecución de programas y acciones de examen selectivo para la evaluación de la gestión, en áreas de interés gubernamental.
- Proponer instrumentos y normas técnicas para el desarrollo y mantenimiento de un sistema de control interno gubernamental.
- Someter a consideración del presidente de la República, estudios y proposiciones conducentes al desarrollo institucional de la Auditoría Interna General de Gobierno.
- Proponer planes de capacitación para el personal de las unidades de Auditoría interna del sector público.
- Acoger y propender a la difusión y asimilación de los criterios y recomendaciones que formule la Contraloría General de la República.

- Prestar asesoría en la materia al Presidente de la República y a los Secretarios de Estado.

Actualmente, el Concejo de Auditoría Interna General de Gobierno es un órgano que trabaja en forma conjunta con el Proyecto de Reforma y Modernización del Estado.

Este trabajo en conjunto ha permitido ampliar su quehacer institucional con un fuerte impulso en la transparencia de la gestión del gobierno, extendiendo la cobertura de su labor, hacia algunas acciones tales como: (8)

- Incorporación de un dispositivo de alerta temprana en materia de eventuales infracciones a la ley de Probidad, o de procedimientos administrativos que pudieren ser considerados arbitrarios, en la Administración del Estado.
- Seminarios de capacitación sobre la ley de probidad que permitan instruir a los funcionarios públicos en materias relativas a probidad y especialmente en relación con su interpretación y aplicación práctica.
- Establecimiento de Planes de Trabajo en conjunto con organizaciones de la sociedad civil como el capítulo chileno de Transparencia Internacional, que apuntan a la promoción y fortalecimiento de la transparencia y la probidad.
- Aporte y seguimiento de compromisos internacionales adoptados en materia de Transparencia y lucha contra la corrupción.

3.3.4 Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales: El programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales tiene como fin contribuir al proceso de Modernización del Estado y de la Gestión Pública, mejorando la gestión de los programas evaluados y haciendo más eficiente la asignación de los recursos públicos, sean estos financieros, humanos o institucionales, abarcando la totalidad de los programas sociales, de fomento productivo y desarrollo institucional, ejecutados por instituciones públicas. Este Programa, está dirigido por un Comité Interministerial, conformado por los Ministerios de Secretaría General de la Presidencia, Planificación y Cooperación y Hacienda, siendo presidido por la Dirección de Presupuestos, a quien además, le corresponde la ejecución y funcionamiento operativo del Programa.

En la selección de los programas a ser evaluados cada año participan la Dirección de Presupuestos, las Comisiones Hacienda de la Cámara de Diputados y del Senado, así como los Ministerios responsables de la ejecución de los programas.

Dentro de los principios fundamentales del Programa de Evaluación de Proyectos Gubernamentales, está la transparencia de los resultados de las evaluaciones, los cuales deben ser objetivos y no estar afectados por intereses corporativos, económicos o institucionales ajenos a los del Estado en su conjunto. Al mismo tiempo, los resultados de las evaluaciones deben ser de carácter público.

3.3.5. Balances de Gestión Integral: El Balance de Gestión Integral es un instrumento técnico de carácter público, a través, del cual cada institución presenta los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública. El servicio público presenta al Congreso Nacional un Balance de Gestión Integral y es el medio a través del cual la institución da a conocer sus principales logros.

La idea central de estos Balances es entregar al público el conocimiento de las acciones cumplidas por las instituciones estatales, de modo de efectuar tal como se señaló anteriormente, una “Cuenta Pública” de lo invertido y lo trabajado por las instituciones. Estos Balances poseen una característica diferenciadora de la mayoría de los otros, lo cual radica en que incluye una medición cualitativa de las acciones realizadas por las instituciones, es decir, le otorga un valor agregado a las labores propias del servicio, considerando en su medición valores tales como, clima organizacionales, calidad de servicio y atención al público etc. Estos Balances, a partir del año 1999 pueden ser de público conocimiento, de modo que la información relevante en la ejecución de las tareas organizacionales pueda no solo ser conocida sino que además evaluada por todos.

Estas son algunas herramientas que el Estado desea implementar para apoyar la gestión de sus recursos económicos y financieros, que pueden ser dirigidos a los diferentes entes que el estado determine.

3.4. Sistema de Control de Gestión

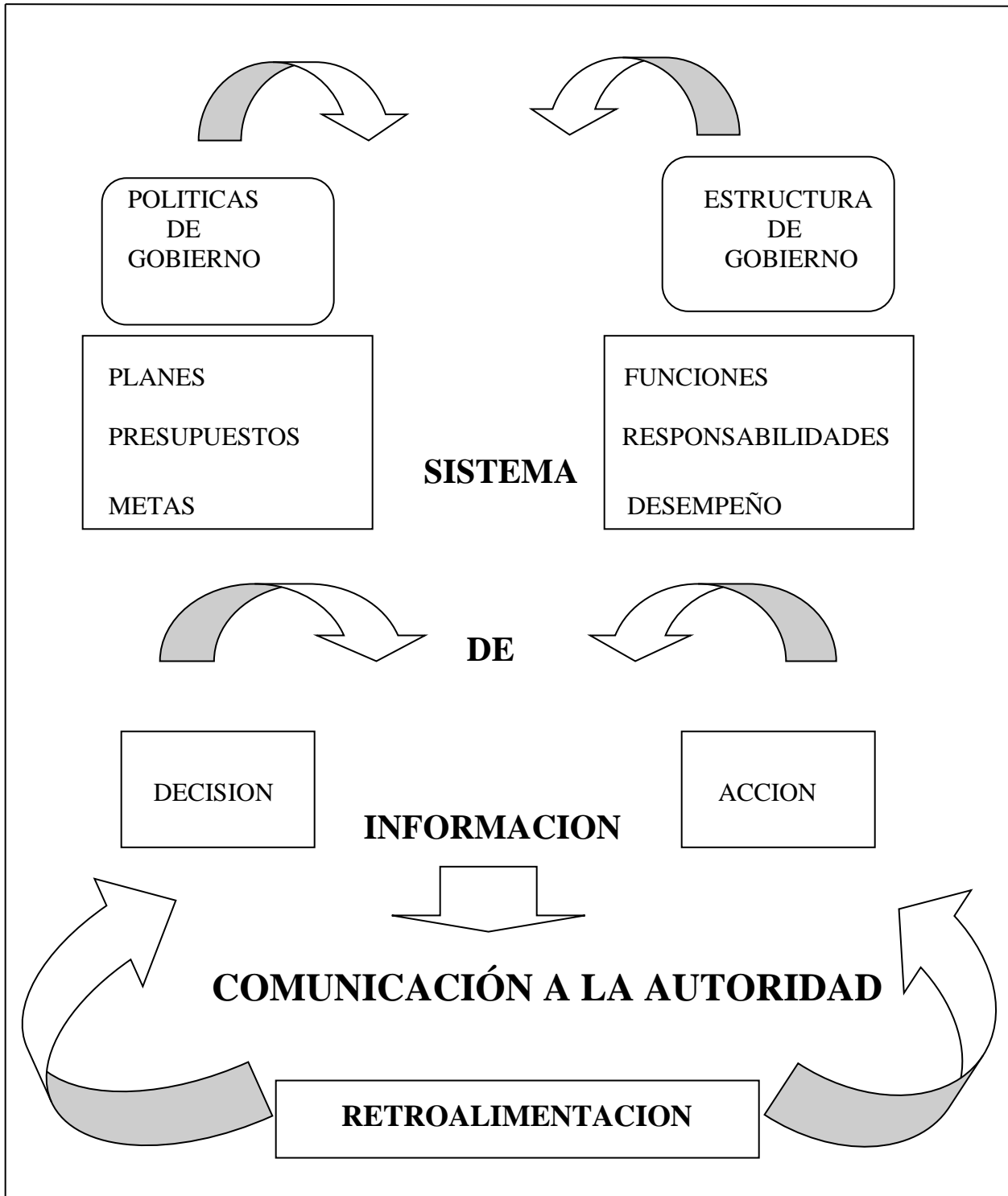
En una perspectiva amplia, el proceso de dirección trata de influir en el comportamiento de todos los participantes de una organización. Para ello utiliza los mecanismos de control de que dispone. Por una parte, los formales: Las políticas de gobierno y la planificación de estrategias, la estructura organizacional y los sistemas de información, y por la otra, los no formales: Sus capacidades de liderazgo, los valores compartidos, los elementos culturales y de clima laboral que promueven la identificación.

En las organizaciones gubernamentales, se tiende a utilizar preferentemente aquellos mecanismos de control formalmente estructurados. Cada organización del Estado debe estructurar sus propios sistemas de control, los cuales deben ser capaces de dar satisfacción a los requerimientos internos de sus ejecutivos y a las exigencias de los sistemas estructurados de información del Estado, en su conjunto. Para estos efectos, se estima que los elementos que conforman un sistema de control de gestión, en el ámbito gubernamental, están dados por:

- Las definiciones políticas que emanan de la autoridad de gobierno y que deben ser consideradas en todo el proceso de planificación estratégica.
- La estructura organizacional que, aunque esté jurídicamente sancionada y por lo tanto tienda a mantenerse constante en el tiempo, debe ser adecuada a los fines y estrategias que se definan.
- Un sistema de información, que debe servir para fines de gestión interna y debe satisfacer los requerimientos de los órganos encargados de procesar la información del Estado en su conjunto.

Lo anterior se puede reflejar en el cuadro N°:4

Cuadro Nº 4: Sistema de control de gestión



Fuente: Auditoría interna de Gobierno "La experiencia Chilena ", Rodrigo Moraga, Luis Téllez. 1994/1999 (Dirección de asuntos de gestión de la presidencia de la República de Chile).

Además, un sistema de control de gestión debe considerar:

- La adaptación del sistema de información interna a las necesidades de información de estrategia de la autoridad.
- La vinculación del proceso presupuestario con la planificación y la estrategia.
- Los factores que determinan la conducta de las personas y que generan ambiente favorable a los fines institucionales y promueven la motivación.
- Los métodos y procedimientos que posibiliten la medición y/o la evaluación del desempeño.

Son estos los elementos que permiten que la autoridad tome decisiones que pueden constituirse en acciones inmediatas o afectar los factores esenciales de la gestión, esto es, las políticas de Gobierno y/o la estructura organizacional.

3.5 Bases Jurídicas del Control de Gestión Gubernamental

Los teóricos en gestión concuerdan en que el proceso de administración de las organizaciones se encuentra compuesto, básicamente, por los siguientes elementos: **planificación, organización, dirección, ejecución y control.**

Tal afirmación es aplicable a la gestión de toda organización, sea ésta pública o privada, con o sin fines de lucro, simple o compleja. La administración del Estado, por supuesto, no escapa a ello.

Existen, en la estructura organizacional y en la división funcional de la administración, así como en cada servicio y empresa, claras y definidas funciones de dirección, planificación y ejecución, con un desarrollo considerable. La función de control, en cambio, no encuentra su debido correlativo, no al menos en los términos exigidos por los procesos de cambio económico y la modernización del Estado.

En efecto, el control interno del gestor, y para el específicamente uno de sus principales elementos, la auditoría interna, era hasta hace poco una herramienta distribuida sólo al nivel de las instituciones y empresas privadas, no existiendo

globalmente una propuesta gubernamental del Ejecutivo para la acción estatal de control en la cosa pública.

En el año 1994, producto de un relevamiento general, se verificó que en la administración, si bien existían auditorías internas, no había un sistema de coordinación que permitiera una estrategia permanente de control. Por otro lado, las unidades existentes, en general, carecían del rango y de los recursos necesarios para el debido cumplimiento de sus funciones.

Hasta hace algunos años, la idea de control en Chile se ha vinculado con la labor que desarrollan los órganos de control externo. Pero ciertamente, un sistema de gobierno como el chileno requiere la existencia real y activa de una función de control interno, que se constituya en un apoyo a la gestión del Presidente de la República y de todos sus colaboradores. Considerando lo anterior, se hace evidente la necesidad de organizar una estructura que permita desarrollar, en forma permanente y continua, un control interno de carácter global, estratégico, fundamentalmente preventivo y de apoyo a la gestión.

A diferencia de otras situaciones en la administración, en este caso no existe un vacío legal en la materia, no al menos en los principales aspectos, sino más bien un vacío en la función ya establecida. En efecto, al Art. 24 de la Constitución Política del Estado de Chile de 1980, expresa: “El gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República, quien es el Jefe de Estado”. Dicha labor de gobierno y de administración la lleva a cabo con la ayuda de sus colaboradores: los Ministros de Estado, y los Jefes de Servicio, fundamentalmente, como lo señala el Art. 33 de Constitución Política del Estado, y los artículos 19; 25 y 28 de la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (LOCBGAE).

En virtud del principio de la jerarquía, establecido en el artículo 7º de la LOCBGAE, los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado. Deberán cumplir fiel y esmeradamente sus obligaciones para con el servicio, obedecer las órdenes que les imparta el superior jerárquico y observar estrictamente el principio de probidad administrativa.

En cuanto a la forma en que deberán ejecutarse las órdenes contenidas en la ley, así como aquellas provenientes de los superiores jerárquicos, la normativa nos exige velar

por la eficiencia de la Administración en el ejercicio de nuestras funciones (así lo expresa el Art. 5º de la ley ya citada).

El marco evidente de este esfuerzo por la eficiencia, está dado siempre por el principio general de supremacía constitucional, que afirma que los órganos del Estado deben someter su acción a la Constitución y a las normas dictadas conforme a ella, y por el principio de legalidad, que nos impone la obligación, en tanto, los agentes del Estado, deben actuar con apego a las atribuciones, obligaciones y deberes que la ley expresamente nos señala.

El artículo 10º de la LOCBGAE complementa la idea de gestión y eficiencia de que hemos hablado, al establecer ciertos deberes específicos a la alta dirección estatal al expresar que: “Las autoridades y jefaturas, dentro del ámbito de su competencia y en los niveles que corresponda ejercerán un control jerárquico permanente del funcionamiento de los organismos y de la actuación del personal de su dependencia. Este control se extenderá, dice la ley, tanto a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los fines y objetos establecidos, como a la legalidad y oportunidad de las actuaciones”. Este control jerárquico es el que ejerce directamente la jefatura sobre subordinados y unidades dependientes, asistido normalmente por unidades de apoyo, como son las de control y auditoría.

La complejidad de las organizaciones actuales, así como la cantidad de información y la velocidad de los procesos en cambio, hacen imposible que la jefatura pueda materialmente imponerse y controlar el actuar de sus subordinados. De ahí la importancia de contar con una herramienta privilegiada de apoyo al control, de carácter profesional, independiente y objetiva.

Como se puede apreciar, el establecimiento de la función de Control Interno Gubernamental dentro de la actividad estatal se encuentra sancionado por el ordenamiento jurídico. Lo que estuvo ausente en gran medida fue una actividad sistemáticamente recursiva. Es decir, adscrita a propósitos comunes, sin perder las autonomías específicas, y dando unidad al Estado.

4. La Contraloría General de la República:

4.1 Que es la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República es un órgano superior de fiscalización de la administración pública, de rango constitucional, que goza de autonomía frente a los poderes del Estado. La Constitución Política de la República de Chile dice: “Un organismo autónomo con el nombre de Contraloría General de la República ejercerá el control de la legalidad de los actos de la administración, fiscalizará el ingreso y la inversión de los fondos del fisco, de las Municipalidades y los demás organismos y servicios que determinen las leyes; examinará y juzgará las cuentas de las personas que tengan a su cargo bienes de esas entidades; llevará la contabilidad general de la nación y desempeñará las funciones que le encomiende la Ley Orgánica Constitucional respectiva”(14).

Están afectos a la acción fiscalizadora de la Contraloría General, los órganos y servicios centralizados y descentralizados de la administración del Estado, incluyendo los gobiernos regionales, las Municipalidades y las empresas del Estado creadas por Ley, con la sola excepción de aquellas reparticiones marginadas por la ley de su control.

Aun cuando no integran la administración estatal, se encuentran también sujetas al control de la entidad fiscalizadora las instituciones de carácter privado en que el Estado tenga aportes, representaciones o participación en los porcentajes que señala el artículo 16 inciso segundo, de la ley N° 10.336. Ello tiene por objeto el balance de gestión financiera del Estado.

Asimismo, la Contraloría General de la República tiene atribuciones con respecto a las entidades del sector privado que perciban, en virtud de las leyes permanentes, aportes o subvenciones del Estado para finalidades específicas y determinadas, con el objeto de verificar el empleo de estos recursos en los fines previstos por el legislador.

La Contraloría General de la República tiene también la fiscalización de los órganos no gubernamentales (ONG.) que perciben aportes o subvenciones estatales para verificar el empleo de estos recursos en los fines previstos por el legislador. (10)

4.2 Objetivos de la Contraloría General de República:

La Contraloría General de la República vela por la vigencia del Estado de Derecho, en lo relativo a la administración. Al mismo tiempo, dentro del mismo contexto, debe proteger el patrimonio público, especialmente en cuanto a ingresos y egresos del Estado.

Dentro de la amplitud de estos objetivos se encuentra implícita la defensa de la Probidad Administrativa, la cual se encuentra definida en la Ley Orgánica de Bases Generales de la Administración del Estado Como: La conducta moralmente intachable de los agentes administrativos, con una entrega leal y honesta al servicio y con preeminencia del interés público sobre el privado. (7)

4.3 Funciones de la Contraloría General de la República

La Contraloría General de la República para el logro de sus objetivos realiza funciones múltiples como: (16)

- Toma de razón, que consiste en un instrumento de control previo de que dispone la Contraloría General para verificar la constitucionalidad y legalidad de los actos de la administración.
- Salvo en asuntos litigiosos, la Contraloría General emite dictámenes jurídicos en los cuales informa acerca de la correcta interpretación que debe darse a las normas en las variadas materias que son de su competencia. Ellos son expedidos a solicitud de la autoridad administrativa o bien a petición de la persona afectada por una acción u omisión de la administración. También pueden ser emitidas de oficio.
- La Contraloría tiene amplias facultades de auditoría y de carácter inspectivo sobre los servicios que fiscaliza.
- La contraloría goza de amplias facultades para fiscalizar el cumplimiento de las normas estatutarias de los funcionarios públicos, mediante la toma de razón de los decretos y resoluciones respectivas, inspecciones, ordenes de reintegro de las remuneraciones mal percibidas, entre otras.

Para facilitar esta labor el órgano Contralor mantiene un registro computarizado de todos los servicios públicos; allí se contiene el historial de cada funcionario con los datos más importantes de su carrera. Hay también registros especiales como el de personas condenadas por la justicia y de las personas contratadas a honorarios.

El registro del personal no sirve solo para ayudar al control, sino para proporcionar afirmaciones globales que facilitan los procesos de decisión de las respectivas autoridades.

- La Contraloría lleva la Contabilidad General de la nación. Para ello el Órgano Contralor consolida los registros contables que deben efectuar los servicios, conforme a las pautas y procedimientos que ella determina. Uno de los resultados de esta función es la elaboración del Balance Anual de la Gestión Financiera del Estado.
- La Contraloría realiza diversas otras tareas de apoyo y asesoría a la Administración y al Congreso Nacional, publicación de los Tomos de las Leyes y Reglamentos, dar información jurídica a los órganos públicos y particulares a través de Boletines de Jurisprudencia y la base computacional que mantiene sobre Legislación y Jurisprudencia. También publica anualmente una Memoria de su gestión.

4.4 Las Contralorías Regionales.

“Son órganos desconcentrados de la Contraloría General que funcionan en cada una de las regiones, excluida la región metropolitana”. (9)

Las Contralorías regionales tienen su propia estructura y realizan las funciones de toma de razón, auditoría, registro, y otras dentro de sus respectivos ámbitos territoriales, encontrándose a las políticas y jurisprudencia que aprueba la Jefatura Superior del Servicio. Los Contralores Regionales actúan por delegación de facultades del Contralor General.

Estas dependencias han ido adquiriendo cada vez mayor relevancia, delegándoles funciones y traspasándoles recursos con el objeto de que sean órganos activos en el proceso de regionalización.

4.5 Propósito de la acción Fiscalizadora de la Contraloría General de la República en las Municipalidades Chilenas.

La fiscalización que realiza la Contraloría General de la Republica en las Municipalidades tiene los siguientes propósitos principales:(13)

- Velar por la juridicidad de los actos municipales.
- Fiscalizar el ingreso y la inversión de los fondos municipales.
- Examinar y juzgar las cuentas que deban rendir las personas que tengan a su cargo fondos o bienes municipales.
- Vigilar el cumplimiento del estatuto administrativo.
- Instruir sumarios e investigaciones sumarias.
- Efectuar visitas inspectivas.

5. Eficiencia y Eficacia en la auditoria de Gobierno

El propósito de este punto es explicar con algún detalle el proceso de auditoría, en relación con el estudio de la eficiencia y eficacia y suministrar algunas herramientas que contribuyan a la aplicación de la metodología. Sin embargo, debe advertirse que la naturaleza de esta auditoría exige un grado de conocimiento importante en campos como la administración de empresas, la ingeniería industrial, finanzas y contabilidad de costos, entre otros.

En razón a la generalización con que se usan estos conceptos técnicos de Eficiencia y Eficacia, se ha considerado necesario analizar los aspectos consensuales de cada uno de ellos.

Eficiencia: Representa el uso óptimo de los recursos, lo que implica, necesariamente, la existencia de determinados estándares que permitan comparar los resultados obtenidos con lo programado. En este entendido, es importante colegir que la definición de metas ministeriales e institucionales, así como la existencia de sistemas de información contables aptos para la gestión y acordes con la normativa técnica y legal, constituyen

valiosos instrumentos que contribuyen a medir el grado de eficiencia operacional en cada sector del Estado.

Eficacia: Es un concepto que corresponde al grado de cumplimiento alcanzado por un programa determinado en el logro de sus objetivos.

Respecto al control de la eficacia gubernamental, cabe consignar que desde una perspectiva de unidad del Estado, la adecuada coordinación entre los Ministerios, así como la anticipación a la solución de los riesgos inherentes provenientes del entorno y de los riesgos de control interno, propios de cada sector, constituyen acciones fundamentales para el logro de los objetivos de servicio público.

5.1 Alcances de la Eficiencia y Eficacia

Sobre La base de lo expuesto, es importante considerar que la adhesión a la economía y a la eficiencia en la obtención y en el uso de los recursos, es una decisión de exclusiva responsabilidad de la administración y, en este entendido, resulta fundamental la permanente consideración, entre otros, de criterios de calidad como los que indican:

- Racionalidad en la adquisición y administración de los recursos en cuanto a calidad, oportunidad, pertinencia y precio.
- Aprovechamiento pleno de la capacidad de esfuerzos, analizando posibles duplicidades, interferencias o tareas innecesarias.
- Cantidad suficiente de personal asignado.
- Utilización de adecuados sistemas de información que permitan comparar los resultados obtenidos con las metas propuestas.
- Adopción de medidas oportunas respecto de las desviaciones que se produzcan.

En otro orden, es menester representar que el concepto de eficacia en el logro de objetivos implica, además, preocupación por el impacto que genere en el entorno, el cumplimiento de las misiones del sector, así como también coordinación, diligencia en aquellas tareas compartidas entre varios sectores del Estado.

5.1.1 Auditoría de Eficiencia: La eficiencia es tan solo uno de los varios aspectos de un programa u operación gubernamental, que es examinada como parte de una auditoría integral. Los resultados de una auditoría de eficiencia aumentan su significado cuando se analizan en conjunto con los otros componentes del “valor a cambio de dinero” (economía y eficacia).

a) Objetivos de una auditoría de eficiencia: Los objetivos de una auditoría de eficiencia pueden incluir una evaluación de alguno (s) o de la totalidad de los puntos siguientes:

- La adecuación de los controles gerenciales y sistemas usados por la organización auditada para mantener la eficiencia y calidad del servicio a un nivel satisfactorio.
- La adecuación y confiabilidad de los sistemas o procedimientos que una organización auditada usa para medir y reportar su rendimiento (rendición de cuenta por el desempeño). El nivel presente de eficiencia de la organización auditada.
- Los esfuerzos para mejorar la eficiencia en la organización auditada y los resultados alcanzados (y/o)
- Si es práctico y la organización auditada no lo esta desarrollando, medir y reportar el desempeño.

El objetivo de una auditoría de eficiencia específica, dependerá de la organización u operaciones de la entidad y de los controles y sistemas utilizados. La asignación de personal para la auditoría debe estar basada en los objetivos seleccionados para la misma.

b) Estándares de eficiencia: El índice de salidas/entradas, por si solo no indica si los resultados por él reflejados son satisfactorios, es necesario un punto de referencia o marca fija a través de la cual se mida la ejecución y cambios en el nivel de eficiencia.

Los resultados pueden ser medidos razonablemente, comparándolos con estándares planeados. Un estándar planeado es el tiempo de duración específico, determinado por la cuantificación del trabajo requerido para producir una cantidad de producto o servicio, o para ejecutar una tarea. Los estándares planeados representan el concepto de un día justo de trabajo esperado de un empleado con un entretenimiento razonable y experiencia.

Puede ser difícil desarrollar estándares planeados para trabajos complejos y variados. En estos casos, resultados presentes pueden ser comparados con resultados durante un periodo típico anterior. Esta clase de índice de salida/entrada de un período típico de base, es conocido como estándar histórico o de base. Este tipo de estándar tiene una debilidad debido a que supone que el nivel esperado de eficiencia ha sido logrado en el periodo base seleccionado.

Es decir, que representa lo que se ha logrado en períodos anteriores y no necesariamente lo que se debe lograr en el presente o periodos futuros. Por consiguiente, un análisis del período base se requiere para asegurar que este es representativo y que refleja un nivel aceptable de eficiencia.

Estándares e información sobre desempeño son usados con diferentes propósitos en varios sistemas de información y control para:

- Demostrar el logro de resultados, comparando la información de ejecución con estándares objetivos o metas.
- Planes de operación y presupuesto de los requerimientos de recursos, proveyendo medios para la conversión de planes de trabajo y estadísticas sobre cargas de trabajo, en recursos requeridos.
- Llevar a cabo análisis de costo/beneficio y estudios de factibilidad, proveyendo información para comparar métodos y procedimientos presentes y propuestos.
- Proveer bases racionales para valorizar bienes y servicios.
- Producir un intercambio de decisiones entre eficiencia y el nivel de servicios, e
- Indicar a los supervisores y empleados que resultados se esperan. Consecuentemente los estándares son útiles para evaluar el desempeño de los supervisores y de grupos de empleados, motivándolos al mismo tiempo.

c) Mejoramiento de la eficiencia: Mejorar la eficiencia a un nivel óptimo y no solo medirla es el objetivo de fondo. La medida de la eficiencia puede contribuir a mejorarla y a determinar las ganancias esperadas de las mejoras sugeridas. Una preocupación continua por la medición de la eficiencia puede servir para enfocar la atención sobre este aspecto, y la organización estará más dispuesta para llegar a ser conscientemente eficiente.

Adicionalmente a los aspectos de comportamiento como la buena administración y dirección, la eficiencia puede ser mejorada de varias maneras:

- Analizando alternativas para proveer bienes y servicios que sean necesarios para llevar a cabo los fines programados y luego escoger la alternativa más económica y eficiente.
- Estructurando la organización de manera que pueda operar con un mínimo de retraso y duplicación.
- Planeando operaciones respecto a las economías de escala.
- Planificando la operación de modo que los recursos concuerden con la cantidad de trabajo planeado.
- Utilizando equipos que permitan el ahorro de mano de obra y aumento de productividad (por ejemplo equipos computarizados).
- Simplificando y programando la producción para minimizar las demoras, la espera administrativa, el tiempo inactivo y para mantener el trabajo acumulado a un nivel aceptable.
- Usando técnicas de investigación de operaciones que maximicen la eficiencia de las mismas, cuando decisiones complejas y variables entran en juego.
- Seleccionando empleados adecuados, entrenándolos, motivándolos y proveyéndolos con instrucciones de trabajo y,
- Usando estándares de eficiencia para programar objetivos de producción para grupos de empleados y controlar su desempeño contra esos objetivos.

d) Criterios de auditoría de eficiencia

- La medida del desempeño debe ser apropiada y exacta.
- Los productos deben estar bien definidos y correctamente medidos. Las definiciones y medidas deben ser modificadas para que reflejen los cambios en la naturaleza de los rendimientos; deberán incluir indicadores de estas características.

- Las características del producto, tales como calidad y nivel de servicios deberán estar claramente especificadas. Donde sea factible, los resultados de producción o rendimiento deberán incluir indicadores de estas características.
- Los insumos deberán estar relacionados con los productos o resultados producidos. Las reglas de distribución de insumos deben ser apropiadas. Ajustes por cambios significativos en inventarios de trabajo en proceso, deberán ser incluidos en los cálculos.
- Los datos de insumos y producción deberán ser verificados para efectos de exactitud y confiabilidad.
- El desempeño deberá ser adecuado en comparación con el estándar.
- El estándar o base para comparación deberá ser adecuado. Cuando sea apropiado, deberá establecerse aplicando técnicas de medición de trabajo generalmente aceptadas.
- El estándar o base deberá establecerse con fundamentos consistentes entre una localidad y otra, para operaciones descentralizadas. Deberán tomarse en cuenta circunstancias locales de manera que puedan efectuarse comparaciones significativas de desempeños Inter.-regionales.
- El nivel actual de rendimiento deberá ser aceptable en comparación con el estándar o base respectiva. Cuando el estándar ha sido establecido a través de medida del trabajo, el objetivo para un individuo deberá ser 100% del estándar. Sobre un periodo de tiempo, un mínimo aceptable de rendimiento para un grupo podría ser 80%.
- Los Informes deberán adaptarse a las necesidades gerenciales.
- Los indicadores de rendimiento o de resultados deberán ser significativos para los programas gerenciales. Deberá además, evitarse el agregar un dato sin importancia en unidades de producción significativamente diferentes.

- Los informes deben ser oportunos en relación con las necesidades de la gerencia. Estos deberán presentarse resumidos y deberán resaltar detalles significativos.
- La información del desempeño deberá utilizarse para lograr mejoras en la productividad.
- Los objetivos deben ser planteados tanto en términos de resultados absolutos como en ganancias
- Sobre algún período previo, deberán estar preestablecidos. La información sobre el desempeño deberá indicar si los objetivos han sido logrados y donde se necesitan acciones correctivas. Donde las comparaciones históricas son la base para el reporte de los niveles de eficiencia, deberán hacerse análisis adicionales para indicar el grado en el cual existan oportunidades para mejorar la productividad.
- El aumento de la eficiencia deberá ser buscado y evaluado sistemáticamente. Técnicas reconocidas tales como la medición y organización del trabajo y análisis de métodos, deberán ser usadas con este propósito. Donde fuere apropiado, la computarización deberá ser considerada. Todos los cambios deberán ser evaluados antes de la implementación, incluida la consideración de información sobre resultados anteriores.
- La información sobre el desempeño deberá ser usada para animar a los grupos de empleados y a los gerentes para incrementar la productividad. La comunicación a individuos y grupos, acerca de niveles de desempeño esperados de ellos, es de importancia primordial. Iniciativas como aquellas propuestas por investigaciones sobre la calidad del ambiente de trabajo, podrán proveer resultados útiles para buscar mejoras en la productividad.
- La información sobre productividad deberá ser usada en la estimación de las necesidades futuras de recursos. En el proceso de elaboración del presupuesto, la

información sobre el desempeño deberá utilizarse para planear visitas mejores en la ejecución o entrega de programas.

- Las medidas e informes sobre productividad deben mantenerse actualizados.
- La recolección de información y análisis de rutinas deberán modificarse para corregir defectos previamente identificados.
- Proyectos de computarización o mecanización que afecten el contenido del trabajo de una operación deberán reconocerse y los indicadores de productividad del trabajo deberán, en consecuencia revisarse.
- Los sistemas que miden el nivel de desempeño deberán ser modificados tanto como sea necesario, para que reflejen cambios de programas resultantes de una nueva legislación.

5.1.2 La Auditoría de Eficacia.

a) Objetivos de una auditoría de eficacia: Uno de los objetivos de la “Auditoría del Valor por Dinero”, está directamente relacionado con la misión de los Entes Autónomos y Organismos del Gobierno, expresada en objetivos y metas programáticas . Es decir, que en esta auditoría se pretende obtener una seguridad razonable de que los Entes u Organismos bajo examen:

- Han definido con claridad y divulgado sus objetivos y metas y estos están articulados con la Misión Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo o de Inversiones Públicas.
- Disponen de un sistema adecuado que les permita hacer oportunamente monitoreo del grado de avance o retraso de los programas en desarrollo para el logro de los objetivos y metas.
- Utilizan el sistema diseñado para evaluar la evolución de sus programas y ejercen acciones que generan cambios para mejorar la probabilidad de lograr los objetivos y metas.

- Emiten informes confiables para rendir cuenta pública del grado de avance de sus programas.
- En efecto de lo anterior, si se dispone de la información apropiada, esta auditoría tratará de medir e informar el grado de avance o según la oportunidad, si se alcanzaron los objetivos y metas programadas.

La auditoría seguirá acciones gerenciales para que la empresa disponga o mejore los sistemas de programación y medición, incluyendo la rendición de cuentas de manera oportuna y apropiada.

b) Alcance de la auditoría de eficacia: Las técnicas de auditoría de eficacia se concentran principalmente en tres áreas:

b.1 Objetivos de los Programas y su Medición: Para un auditor, la preocupación primordial en relación con la estructura y la lógica de su programa, es comprender cuáles son los objetivos del mismo y la forma como están relacionados con los productos del programa y los objetivos principales, con el fin de emitir conceptos sólidos sobre la medida relativa en la cual se han implementado o podrán implementarse procedimientos satisfactorios para medir y rendir informes sobre la eficacia de los programas. Esta preocupación para la relación entre la estructura y la lógica del programa, por los procedimientos de medición de la eficacia y por la presentación de informes, será abordada en el siguiente punto.

b.2 Medición y presentación de informes sobre la Eficacia: Los esfuerzos para medir de que manera y hasta que punto se logran los objetivos de un programa y los demás efectos, se pueden basar en un sistema de medición continua del rendimiento, o en estudios periódicos de evaluaciones de programas, o ambos. Las mediciones pueden ser de carácter cualitativo así como cuantitativos, dependiendo de las circunstancias.

Es importante observar que los sistemas de medición del rendimiento y los estudios periódicos de evaluaciones de programas, pueden concertarse legítimamente en elementos de estructura y lógica de programas diferentes a los objetivos del programa. Por ejemplo, se pueden recopilar sistemáticamente datos sobre las actividades y productos del programa, y pueden emplearse para propósitos de toma de decisiones, en

forma de un estudio de evaluación del programa o sistema de medición del rendimiento. A este respecto, los procedimientos para medir e informar sobre la eficacia de programas son un subconjunto de la evaluación de éstos y de la medición del rendimiento. La característica sobresaliente es la recolección sistemática de datos sobre el logro relativo de los objetivos del programa y otros efectos.

b.3 Administración del Sistema de Medición de la Eficacia: La auditoría sobre la eficacia examina procedimientos para organizar y administrar la función de medición e información sobre la eficacia en la entidad. Esto equivale prácticamente a la evaluación de la organización y administración de la función de evaluación de programas.

En dicho análisis se incluyen controles administrativos clave para la planificación, recopilación y presentación de información sobre la eficacia de los programas. La atención de la auditoría se centra en las declaraciones sobre políticas, documentos de planificación, contratación de personal, relaciones de informes y otros controles importantes relacionados con la medición y la información sobre la eficacia de los programas.

6. Reformas y Modernización en Instituciones Públicas.

6.1. Principales Elementos de un Sistema de Gerencia Pública

Entre los principales elementos de un sistema de gerencia pública y analizando el concepto de probidad administrativa, se tiene lo siguiente:

En los siguientes puntos se mostrará el avance del Estado en cuanto a su modernización y las características que deben tener los funcionarios públicos que ocupen los cargos que se determinan como de gerencia pública y que necesariamente hay que estudiar para poder analizar que problemas se pueden presentar en el marco de la probidad administrativa. El Estado a través de su modernización también provee un mayor resguardo de los intereses y recursos públicos pues, estos cargos se ocuparan a través de concursos públicos, los cuales son más transparentes y objetivos para los postulantes y la sociedad toda.

En los apartados siguientes se trata el tema tanto a nivel nacional como en algunos países de Sudamérica para poder visualizar los avances en el tema tratado, para posteriormente ahondar en los aspectos legales que están presentes en Chile.

6.1a Normas de conducta: Por ser responsable del manejo de recursos públicos, los gerentes públicos están sujetos a las normas específicas que buscan preservar la independencia y probidad de su conducta. Por lo general, estas normas se refieren a temas como la dedicación exclusiva a la administración pública la prescindencia política, la declaración del patrimonio, restricciones e incompatibilidades para hacer negocios o tener intereses económicos en empresas o sectores relacionados, entre otros.

Las normas de conducta que se aplican a los gerentes públicos son las mismas que se aplican a la generalidad de los funcionarios públicos. En la mayoría de los países existen códigos de ética que regulan temas como la recepción de regalos, la dedicación exclusiva y el ejercicio de la profesión fuera de ámbito público, la prescindencia de participar en política, negocios, o la no discriminación. En los países con sistemas de gerencia pública más desarrollados, como Inglaterra y Nueva Zelanda, se ha intentado regular el tema de los conflictos de intereses con normas como la prohibición de usar información privilegiada, la declaración del patrimonio al asumir el cargo y la prohibición de trabajar en áreas relacionadas del sector privado, una vez que se deja el cargo. (20)

6.1b Mayor autonomía en el manejo de los recursos: Para potenciar la gerencia pública no solo se requiere tener buenos profesionales, sino que además estos deben contar con los medios y las atribuciones para desempeñar adecuadamente su función. Por esta razón, en los países que mas han avanzado en la modernización de la gerencia pública, este proceso ha sido acompañado de reformas a los sistemas administrativos del sector público, que posibilitan un manejo más flexible de los recursos.

Estas formas de los sistemas administrativos han afectado básicamente a la administración de los recursos financieros y al manejo del personal, y han estado orientadas principalmente a descentralizar las decisiones y a alivianar los controles que contienen estos sistemas (especialmente los controles ex ante).

Una tendencia importante de los cambios observados en los países de la OECD (Organization for Economic Co-Operation and Development) ha sido la de dotar a las agencias y a sus ejecutivos de mayor autonomía en el manejo de recursos. En primer

lugar, países como Nueva Zelanda, Gran Bretaña, Suecia y Dinamarca han avanzado en la descentralización y en la separación de los roles políticos y operativos al interior de la administración, mediante la creación de agencias públicas relativamente autónomas.

También se han introducido cambios en los sistemas centralizados de presupuesto, para darle un mayor grado de libertad a las agencias en el manejo de sus recursos financieros. Nuevamente el caso más paradigmático es el de Nueva Zelanda, donde se aplica un sistema mediante el cual el jefe ejecutivo de cada agencia negocia, directamente con el Departamento del Tesoro, su marco presupuestario anual sobre la base del logro de ciertas metas y resultados, contando luego con plena autonomía para destinar estos recursos y decidir compras, nuevas inversiones, contratos o despidos.

De hecho, solo unos pocos países han asumido el desarrollo de sistemas de gerencia pública, entendido como la creación de un régimen contractual especial para los cargos de alta dirección pública. Un estudio desarrollado por el servicio de Gestión Pública de la OECD reveló que solo 6, de los 29 países miembros de esta organización, reconocían que la alta gerencia pública es un recurso distinto al resto de los recursos humanos del sector público, encontrándose aun en el mundo desarrollado sistemas de carrera funcionaria bastante cerrados, como los de Francia y Japón.

6.1c Contratos de desempeño: En algunos países se han establecido como mecanismos para regular la vinculación de los gerentes públicos, especialmente aquellos pertenecientes al primer nivel de decisión, sistemas de contratos de desempeño. Este es un sistema mediante el cual se establece, como cláusulas del contrato, el logro de ciertos resultados en la respectiva agencia o unidad organizativa durante la gestión del gerente. Estos resultados pueden quedar establecidos cuantitativamente, en la forma de metas o estándares de desempeño. El cumplimiento de estas metas puede llevar asociado el pago de bonos u otro tipo de estímulos, mientras que su incumplimiento puede desembocar en la pérdida del empleo.

6.2. La Gerencia Pública en Chile.

En el sector público chileno, la administración de recursos humanos está fuertemente centralizada. A pesar de que existen otras instituciones públicas que tienen ingerencia en temas de personal, la mayor parte de las atribuciones en esta materia se

concentran en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, donde se fijan las dotaciones máximas de personal de las instituciones públicas, y se aprueban o se rechazan todos los proyectos de ley que tengan que ver con modificaciones al número de cargos o con cambios a los sistemas de remuneraciones de la administración central, se centralizan las negociaciones salariales con los distintos gremios del sector público.

El predominio que tiene la institucionalidad financiera en el manejo de la política de recursos humanos responde a una lógica de control del gasto y de disciplina fiscal, que ha llegado a ser tradicional en el sector público chileno. Debido al fuerte impacto que tiene el gasto en personal, el cual representa aproximadamente un 70% de los gastos de operación de la administración central, durante la década de los 70 se entregaron al Ministerio de Hacienda todas las facultades en esta materia. Esta misma lógica ha llevado a que los sistemas de administración de personal y remuneraciones sean bastante rígidos, puesto que cualquier modificación que afecte alguno de sus componentes requiere de una ley.

El sistema ha demostrado ser bastante eficaz como herramienta de control de gasto, pero enfrenta serias limitaciones desde el punto de vista gerencial. En efecto, los ejecutivos máximos de cada institución prácticamente no tienen injerencia sobre variables críticas para su gestión, como son las remuneraciones y la cantidad y calidad de su personal.

A continuación se describen los principales elementos del sistema de personal y de remuneraciones del sector público chileno. Los principios básicos que regulan la administración de personal son la estabilidad en el empleo, la concursabilidad de los cargos y el ascenso en base al mérito. Los cargos son creados y suprimidos mediante leyes y, a pesar de que no exista una definición detallada de los perfiles de cada uno de ellos, hay un conjunto de requisitos genéricos para acceder a los cargos que, en definitiva, determina que existan cinco grandes categorías, llamadas comúnmente escalafones: directivo, profesional, técnico, administrativo y personal de servicio de menores. El criterio predominante en la conformación de estas categorías de cargos es el nivel educacional. En algunas instituciones existen requisitos adicionales, especialmente para los cargos del escalafón directivo, tales como tipo de profesión, experiencia previa, formación de postgrado, en general capacidades inherentes al cargo.

Cada institución pública de la administración central cuenta con una ley propia, llamada comúnmente planta de personal, que establece la cantidad de cargos, su composición en términos de los cinco escalafones y los requisitos específicos que deben

tener algunos de ellos. Además de estos cargos denominados cargos de planta, cada institución cuenta con un margen para contratar personal adicional (cargos a contrata), sea por razones de falta de personal o porque necesita incorporar ciertas habilidades técnicas específicas.

Por último, mediante el mecanismo de establecer convenios de prestación de servicios con personas naturales (personal a honorarios), las instituciones públicas también pueden incorporar personal con un perfil distinto al establecido en su ley de planta. La provisión de los cargos de planta debe ser resuelta mediante concurso público abierto, en el cual puede participar cualquier ciudadano que cumpla los requisitos. En la práctica, estos concursos ocurren con poca frecuencia puesto que las plantas de personal se encuentran copadas. Por esta razón, los principales mecanismos para incorporar personal nuevo han sido, en los últimos años, la contrata y los convenios con personas naturales, en cuyo caso no existe la obligación de hacer concurso público. (20)

6.2a Estabilidad en el empleo: En el sistema administrativo chileno, un funcionario puede perder su empleo si su cargo es suprimido por ley, o por faltas a la probidad o conducta incompatible con el cargo, para lo cual existe un complejo sistema de juicios administrativos, llamados sumarios, que contempla mecanismos de apelación y fallos de instancias superiores como la Contraloría General de la República e, incluso, los Tribunales de Justicia, o por mal desempeño. Para estos últimos efectos, el sistema de calificaciones contempla la formación de una lista de eliminación, donde los funcionarios calificados en esta lista por dos años consecutivos pierden automáticamente su cargo. A pesar de que en rigor la normativa de los funcionarios de planta se da con muy poca frecuencia, debido a la complejidad del sistema de sumarios administrativos y a las distorsiones del sistema de calificaciones.

En el caso de los funcionarios a contrata, la situación es distinta puesto que estos pueden ser removidos de sus cargos en cualquier momento por una resolución del director de la institución que declare que sus servicios ya no son necesarios. De hecho, sus contratos tienen una vigencia anual y no están sujetos a renovación automática. No obstante lo anterior, en el trabajo cotidiano a similar nivel del desempeño a los funcionarios a contrata tiende a dárseles el mismo tratamiento y garantías que tienen los funcionarios de planta. Los funcionarios de la administración central que cesan en sus cargos no están sujetos a ningún tipo de indemnización, salvo en el caso de supresión

legal de sus cargos. Esta situación diferente de las empresas públicas, para las cuales se aplican los mismos que establece el Código del Trabajo. (20)

6.2b Situación de la función directiva o gerencia pública en Chile: En Chile los cargos de la alta gerencia pública son su mayoría cargos de exclusiva confianza. La categoría de exclusiva confianza se aplica a los funcionarios que son directamente nombrados por el Presidente de la República y que pueden ser removidos en cualquier momento. Esta categoría abarca los cuatro primeros niveles de la administración central, incluyendo por lo tanto a ministros, subsecretarios, intendentes, gobernadores, secretarios regionales ministeriales, directores de instituciones, subdirectores, directores regionales de instituciones y jefes de división. Existen alrededor de 3.000 cargos de confianza en la administración central, los cuales cumplen una amplia gama de funciones, desde algunas esencialmente políticas hasta otras netamente ejecutivas y técnicas.

De acuerdo con la definición de gerencia pública, en el caso chileno corresponde a: Aquel grupo de directivos de confianza que desempeñan principalmente funciones ejecutivas, debiéndose incluir en este grupo a los jefes de división de las subsecretarías y otros ejecutivos responsables de administrar unidades de apoyo en instituciones que cumplen funciones políticas como la Presidencia de la República, la Cancillería, las embajadas, entre otras. Además, sobre todo en instituciones de gran tamaño o que manejan temas altamente técnicos, no solo se requieren habilidades gerenciales en el nivel de decisión que está inmediatamente debajo del Director, sino que en muchos casos se requiere delegar funciones importantes hacia el nivel de jefes de departamento (quinto nivel de la administración), los cuales, a pesar de no ser directivos de confianza, pueden ser considerados como gerentes públicos.

La mayor parte de los 3.000 cargos de exclusiva confianza que existen actualmente en la administración pública pueden clasificarse como cargos ejecutivos, aunque los directores de las instituciones y los directores regionales tienen en algunos casos injerencia importante en la definición de algunas políticas. Esto se nota particularmente en algunas instituciones de nivel central del Gobierno, tales como la Dirección de Presupuesto, el Servicio de Gobierno Interior y las Superintendencias. A continuación se analizará la situación de los gerentes públicos en Chile, dando una mirada a algunos de los componentes de un sistema de gerencia pública definido con anterioridad. (20)

b.1) Evaluación del desempeño: En el sector público chileno no existe una política formal de evaluación del desempeño de los gerentes públicos. No obstante lo anterior, por vías menos estructuradas, los directivos de alto nivel de la administración sí están sometidos a cierta presión por obtener buenos resultados. Ello se debe a que al interior del sector público ha cobrado fuerza un discurso que resalta y valora los aspectos gerenciales de la función pública. Temas tales como el logro de resultados, la eficiencia y la calidad de servicio, si bien no han adquirido una gran prioridad política, han pasado a tener perfil más elevado dentro de la agenda del sector público.

Todavía no se puede hablar de que la continuidad en el empleo de los gerentes públicos dependa de su buen desempeño, como ocurre en Nueva Zelanda y otros países desarrollados. Sin embargo, el predominio de un enfoque gerencial para interpretar las relaciones y transacciones que se producen al interior del sector público, ha llevado a los Ministros y a los Directores de instituciones a preocuparse por mantener alguna forma de retroalimentación y evaluación del desempeño de sus funcionarios.

Durante la primera etapa del actual gobierno, todas las autoridades de confianza desde ministros hacia abajo debieron organizar sus agendas en torno a los compromisos, pasando a ser monitoreados directamente desde la Presidencia o desde los ministerios. Análogamente, los ministros han ejercido férreamente esta supervisión sobre sus servicios dependientes. (20)

b.2) Reglas de conducta: Las reglas que rigen la conducta de todos los funcionarios públicos se aplican integralmente a los directivos de confianza. Estas normas están contenidas en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado y en el proyecto de Ley sobre Probidad Administrativa (Materializado actualmente en la ley 19.653, de la misma materia). A continuación se mencionan las principales disposiciones de estos cuerpos legales: **Incompatibilidad entre la función pública y la gran mayoría de las actividades privadas, así como entre las funciones públicas y cargos de elección popular; prohibición de recibir donaciones; prohibición de utilizar información privilegiada en beneficio propio o de otras personas; prohibición de beneficiarse personalmente, de manera directa o indirecta, por ocupar un cargo público; prohibición de emplear los bienes y recursos bajo su responsabilidad en provecho propio; prohibición de aceptar cierto tipo de regalos, invitaciones, viajes, entre otras.**

Por otra parte la Ley de Probidad Administrativa establece específicamente para los directivos públicos algunas restricciones adicionales: **Obligaciones de realizar una declaración de su patrimonio antes de asumir el cargo. Los ministros y subsecretarios que han asumido en el gobierno del Presidente Lagos han llevado a cabo estas declaraciones de patrimonio, obligación para los funcionarios en cargos de confianza de nivel siguiente; ministros y subsecretarios de efectuar declaración de sus intereses, que contempla principalmente sus vinculaciones patrimoniales o contractuales con otras instituciones públicas o privadas, obligación que ya fue establecida por un instructivo presidencial; prohibición para los gerentes públicos hasta el nivel de jefes de departamento, de tener a su cargo a parientes cercanos, entre otras.** (20)

b.3) Manejo de recursos: La administración pública chilena tiene una tradición fuertemente legalista. Casi todos los ámbitos de la gestión en que debe intervenir un gerente público se encuentran regulados por las disposiciones legales y administrativas de carácter general, que no reconocen la diversidad y la especificidad de la misión de cada institución. **Estas normas están orientadas al control y no a la gestión y, por lo tanto, privilegian el cumplimiento de formalidades y procedimientos por sobre la eficiencia, la agilidad y los resultados de los procesos.**

El gerente público promedio tiene que dedicar una importante cantidad de su tiempo a aprender y asimilar estas normas y, luego, a compatibilizar su observancia con la necesaria eficiencia y oportunidad que deben tener las decisiones gerenciales. El incumplimiento de estas regulaciones trae como consecuencia sanciones administrativas o perjuicios en la carrera administrativa a los funcionarios y atenerse a las normas más que producir resultados. (20)

6.2c Principales sistemas administrativos existentes en la administración central que deben emplear los directivos: Los sistemas administrativos aplicables para una probidad administrativa adecuada son principalmente los siguientes:

c.1) Sistema presupuestario: La institucionalidad presupuestaria en Chile esta fuertemente centralizada en la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda. Esta característica del sistema presupuestario ha demostrado ser una herramienta bastante eficaz para mantener la disciplina fiscal y contribuir al cumplimiento de los objetivos

macroeconómicos. Sin embargo, como contrapartida, existe consenso en su relativa ineficacia como herramienta de gestión. Lo anterior se debe a que la normativa presupuestaria contiene una profusión de limitaciones y controles de tipo ex ante que dificultan la gestión de los gerentes públicos. (20)

c.2) Administración de recursos humanos: El sistema de administración de personal es altamente centralizado y está sujeto a una normativa legal muy rígida. Tanto la cantidad máxima de personal que puede tener una institución, como sus remuneraciones, están fijadas por ley, dejando un margen de maniobra muy estrecho a los gerentes públicos. Entre las principales rigideces que enfrentan los gerentes públicos en materia de administración del personal se encuentran las siguientes dificultades para desvincular a funcionarios que presentan un mal desempeño; dificultades para desvincular a funcionarios que ya cumplieron la edad de jubilar; imposibilidad de generar mecanismos de estímulo monetario para incentivar el mejor desempeño y la productividad de los funcionarios; sistema de remuneraciones uniforme que no permite discriminar en función del perfil y las habilidades de cada funcionario; brecha salarial con el sector privado, que frecuentemente actúa como una barrera para incorporar profesionales calificados y se traduce en una lenta rotación de profesionales con alta demanda en el mercado; sistema de calificaciones muy engorroso, consumidor de recursos y carente de incidencia en la gestión de los recursos humanos. (20)

c.3) Capacitación de los gerentes públicos: En general, los directivos o gerentes públicos son profesionales de carreras tradicionales, como economía, administración, derecho o ingeniería. En muchos casos se trata de profesionales con estudios de postgrado. Un número importante de ellos realizó estudios superiores en Europa o Estados Unidos.

Los estudios en el extranjero son muy valorados por las elites políticas y académicas, lo cual facilita el acceso de sus postgraduados de estudiar en el extranjero durante las décadas del setenta y del ochenta, durante su exilio. En ese mismo periodo, otro grupo significativo recibió becas de fundaciones o universidades extranjeras, dispuestas a contribuir al surgimiento de una elite de recambio del régimen militar imperante.

Adicionalmente, si bien durante los últimos quince años en que la misma coalición gobernante ha estado en el poder no se ha aplicado una poderosa política de capacitación

de funcionarios de alto nivel, como respuesta a esta demanda efectiva (en parte surgida del Estado y en parte de la iniciativa individual de los funcionarios), se crearon varios programas de postgrado en gestión o gerencia pública en las principales universidades chilenas. (20)

6.3. Calidad de Servicio.

Se presenta aquí un informe sobre las experiencias desarrolladas, dentro de los procesos de reforma del Estado, en las áreas de Calidad de Servicio Público y Atención al Usuario, en Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, como parte de un conjunto de estudios de casos sobre Reforma del Estado en América Latina, realizado por el Centro de Análisis de Políticas Públicas de la Universidad de Chile (CAPP), en el marco del proyecto del Banco Interamericano de Desarrollo denominado “Reforma del Estado: Experiencia y desafíos para América Latina”. Los países mencionados han impulsado interesantes iniciativas de atención al usuario a través de programas de mejoramiento de la calidad del servicio público, con exitosos resultados, por lo que se estima necesario extraer algunas lecciones de estas experiencias, y de esta manera contextualizarlo con los conceptos de transparencia y probidad administrativa de este estudio.

6.3a Características de la Calidad de los Programas de Modernización.

Se presentan en forma breve algunas definiciones institucionales sobre la **calidad del servicio público** de programas en algunos países de Sudamérica; con el propósito de fomentar y apoyar las mejoras en la calidad de los servicios públicos. (20)

Argentina:... “la demanda contradictoria. De manera general se entiende como la satisfacción de las expectativas del ciudadano; frente a él, el tomar una decisión debe hacer prevalecer el interés público”. (Fuente Programa Carta Compromiso, octubre 2000, entrevista autoridades).

Brasil:”Entendida como la decisión estratégica de opción por parte del cliente-ciudadano para el servicio público”. (Fuente: MARE, Programa de Calidad y Participando en la Administración Pública).

Chile: "Consiste en ser sensible a los intereses, deseos y aspiraciones de las personas a las que se pretende servir, proveyendo la totalidad de las características y atributos de servicio o producto, que determinan su capacidad de satisfacer las necesidades declaradas o implícitas de los ciudadanos...". (Fuente: Programa Calidad de Servicio y Participación Ciudadana, Modernización de la Gestión).

Uruguay: "la capacidad que tiene la institución para responder en forma rápida efectiva y directa a las necesidades del usuario, ciudadano". (Fuente: Programa MAU, CEPRES, Informe, 1999).

En el cuadro siguiente se sintetizan, además, los factores de calidad considerados con mayor frecuencia en los programas de los países mencionados. (20)

Cuadro Nº 5: Factores de calidad considerados con mayor frecuencia en los programas de los países mencionados

Factor	Objetivos	Tipo de iniciativa
Acceso información	Mejorar calidad y cantidad de Información: Información clara y oportuna:	Fono consultas Creación de Pág. Web Auto-consulta electrónica Folletos, información Administrativa (marketing) Teléfonos, contestadores.
Acceso al servicio	Acceso fácil, rápido y optimo	Señalética Oficinas de atención integral Accesos apropiados (minusválidos ancianos) Habilitación de espacios. Estudios demanda actual y futura Racionalización de horarios. Compatibles usuarios Contestador automático Plataforma de llamadas y uso de Fax. Gestor de clientes (cola y esperas) Guías de procedimientos.

(Continuación Página siguiente)

Factor	Objetivos	Tipo de iniciativa
Recurso Humanos	Métodos de selección de Personal y capacitación y Calificación a funcionarios	Observatorios de calidad Mejores prácticas Premio a la calidad Premio a la innovación Fondo gestión innovadora municipal en calidad de servicio Centros de responsabilidad.
Tiempos respuestas Tiempos espera	Rediseño de los procesos disminuir tiempos	Simplicidad y claridad de formularios Ventanilla única Teletramitación de procedimientos.
Interacción usuario con el Servicio	Acoger la opinión del usuario	Cartas de derechos ciudadanos Estándares de calidad.
Participación		Medición y evaluación opiniones Encuesta periódicas a los usuarios Oficinas de información, reclamos Implementación de respuestas Creación de buzones Defensor del Pueblo.
Cobertura	Responder y conocer los servicios	Estudios de demanda actual y futura, Servicio móvil.

Fuente: “Reforma y modernización del Estado”, (Luciano Tomassini / Marianela Armijo. 2002)

El marco general utilizado para analizar los Programas de Calidad en la atención al cliente/ciudadano, es la metodología empleada por el proyecto BID-CAPP para los estudios sobre modernización del Estado, en la que abordan las siguientes áreas de interés analítico: Contexto en el que se desarrollan las iniciativas y programadas de mejora de calidad; marco institucional de estos procesos; estrategias; principales actores participantes del proceso y su liderazgo; programas de calidad en actual fase de ejecución; estrategias de intervención; principales actividades; medidas en actual aplicación, y factores críticos de éxito, como también factores negativos.

Como se muestra en el cuadro adjunto N° 6 las diferentes medidas e instrumentos con que algunos países de Sudamérica están optimizando la calidad de las prestaciones de servicios de sus organismos públicos, con el objetivo de mostrar la riqueza y variedad de las

acciones desarrolladas, como también de identificar aprendizaje que pueda orientar a aquellos que hoy inician programas de este tipo en América Latina. Para tal efecto se han identificado once tipos de medidas que pueden responder a los distintos tipos de lógicas, sean estas burocráticas, gerencial o ciudadano/participativa. Estas medidas corresponden a las siguientes áreas: Desburocratización, información, sistemas de información, consulta y reclamo ciudadano, medición del desempeño, educación y capacitación, cartas ciudadanas, defensor del pueblo, premio a la calidad de los servicios públicos, innovación y control de la calidad. (20)

Cuadro N° 6: Clasificación de medidas según áreas y casos referenciales

Tipo	Medidas	Casos concretos
Desburocratización	a) Simplificación de Trámites b) Ventanilla única c) Revisión y rediseño Procesos.	Chile: Simplificación de trámites para la formalización de empresas en municipios.
Información	a) Contacto directo con el ciudadano. b) difusión masiva c) Información educativa d) Publicación de documentación institucional	
Sistemas de Información	a) Correo electrónico y página Web	Chile: Fono-ayuda para trámites administrativos.
Consultas y reclamo Ciudadano	a) Encuesta b) Internet- correo Electrónico c) Buzones de sugerencias d) Estudios de opinión e) Reclamos y quejas.	Chile: Oficinas de información y reclamos (OIR's)
Medición del Desempeño		Uruguay: sistema de indicadores de calidad.
Educación y Capacitación.		Uruguay/Argentina
Cartas ciudadanas		Argentina: carta compromiso con el Ciudadano. Reino Unido: La carta ciudadana Chile: La carta del paciente.

(Continuación Pág. siguiente)

Defensor del pueblo		Argentina
Premio a la Calidad Servicios Públicos		Chile y Argentina
Innovación	a) Premio a la innovación b) Fondo de innovación para la gestión en mejoras de calidad.	Chile: Premio a la innovación fondo innovación para la gestión municipal.
Control de la calidad	1. Los consejos ciudadanos. 2. Órganos asesores y Consultivos. 3. Organizaciones de Usuarios. 4. Participación de usuarios en la ejecución y Financiamiento de los Servicios.	Argentina: el apagón de luz y la Organización de usuarios

Fuente: “Reforma y modernización del Estado”,(Luciano Tomassini / Marianela Armijo. 2002)

6.3b Área de Desburocratización: simplificación de trámites: Apuntando hacia una transparencia y probidad administrativa y al punto de control interno de eficiencia y eficacia en las operaciones desde el punto de vista de una minimización de recursos, en Chile el Ministerio de Economía fue comisionado para llevar a cabo acciones necesarias para simplificar los tramites de formalización de empresas. La primera acción realizada fue la elaboración de un diagnostico; Junto con insertarse en los lineamientos de modernización del país, lo hace además en los principios del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública, lo que se encuentra en concordancia con la propuesta de políticas de desarrollo productivo.

Luego de realizar un trabajo en que participaron funcionarios y directivos de los servicios involucrados en el otorgamiento de permisos, tales como Servicio de Salud y Servicio de Impuestos Internos, se logró una significativa reducción de trámites en más de 50% de los casos. Se logró el establecimiento de 3 días como plazo eficiente para

obtener la patente y luego se implemento un plan piloto de simplificación de trámites en cinco comunas del país, a la vez que otros cinco municipios con recursos propios realizaron similares proyectos. (20)

6.3c Área de sistema de información: correo electrónico y página Web: Todos los países mencionados cuentan con portapapeles del Estado, destacando el caso de Uruguay que incluye en su página Web la Guía del Usuario. Sin embargo, mecanismo de información, tales como el fono consulta, páginas Web, dispensadores automáticos de información, entre otros, revelan como debilidad su baja tasa de utilización por parte de los usuarios, por lo que hasta han tenido una escasa utilidad como mecanismo de información; ello se explica porque son instrumentos que cambian hábitos de la población. Si a lo anterior se adiciona que la implementación de este sistema es de aplicación costosa, puede afirmarse que en muchos casos han sido ineficientes desde el punto de vista de la designación de recursos.

En Chile existía el sistema de fono ayuda de tramites administrativos, un acuerdo legal entre la Compañía de Telecomunicaciones S. A. y el Estado a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, que combino responsabilidades para prestar una asistencia de excelencia. Durante los tres primeros años de funcionamiento, este sistema de información registro una creciente demanda, la que alcanzo a 40.000 llamadas telefónicas solamente durante el año 1996. Esto significo invertir en más y mejor información y tecnología, permitiendo a los usuarios interactuar a través del teléfono para acceder a información más específica, conocer el lugar exacto donde debe efectuar el tramite y contactar a la operadora para la recepción de consultas directas. Por otra parte, fue un gran paso en el proceso modernizador. (20)

6.3d Áreas de consulta al ciudadano: Aquí se encuentran las encuestas, Internet/correo electrónico, buzones de sugerencias, estudios de opinión, reclamos y quejas. En el caso de Internet y correos electrónicos, el sistema opera en base a casillas electrónicas para que los ciudadanos puedan contactarse a través de su propio computador o mediante terminales públicos.

Sin embargo, este mecanismo esta sesgado a favor de sectores que cuentan o han logrado un nivel de promoción económica superior a una gran mayoría de ciudadanos, lo que implica que su cobertura es limitada.

En tal sentido, es un desafío de la Administración Pública, en sus distintos niveles, generar las condiciones para que instrumentos como éstos estén al alcance de cualquier usuario de los servicios que el Estado entrega.

En relación a los buzones de sugerencias, se estima que este es un mecanismo débil de participación, al cual generalmente acuden los usuarios más informados o los que tienen mayor disponibilidad de tiempo.

En lo referente a los estudios de opinión, es posible señalar que los países mencionados cuentan con información relativa, diagnóstico precarios que no les permiten una planificación certera. Por ejemplo, en Chile y Uruguay no hay total coincidencia del número de servicios, ni los porcentajes de atención que éstos tienen, entre otros.

En el caso de Chile, el estudio de calidad de atención en servicios públicos, realizado en 1996, fue determinante para la orientación de ciertos lineamientos de acción. En el caso de Uruguay, un estudio general de percepción de los servicios públicos se realizó una vez iniciando el programa.

En el caso de Chile, el estudio de opinión permitió aplicar una propuesta de mejoramiento de la participación y comunicación hacia los usuarios en los servicios involucrados: Instituto de Normalización Provisional, Tesorería General de la República, Servicio de Registro Civil e Identificación, por citar algunos.

Estas medidas de mejoramiento se tradujeron en la implementación de Oficinas de Información y Reclamos, Programa de Simplificación de Trámites, mejoras tecnológicas, entre otras.

Sin embargo, a pesar de ese efecto vinculante entre las opiniones recogidas a través de este instrumento y la voluntad político-técnica del organismo rector de la modernización en este país, una de las debilidades detectadas es la falta de una amplia difusión ciudadana de sus resultados, la cual habría reforzado la legitimación de las medidas implementadas; con base en el análisis realizado respecto de los estudios de opinión, se propone clasificarlos en forma dual y según el tipo de herramienta a utilizar, según la opinión que se solicita, a quién se solicita y el nivel administrativo que lo solicita.

A continuación en el siguiente cuadro resumen se presenta los niveles participantes y los contenidos. (20)

Cuadro Nº 7: Esquema sobre niveles participantes y contenidos

Nivel	Participantes	Contenidos
Central (Programas de Calidad)	Ciudadano/habitante	¿Qué opina?
Local Organismo Servi- cio Público.	Contribuyente/usuario	¿Cuál fue el resultado?
Unidades/ divi- siones.	Público en el servicio	¿Cómo se le atendió?

Fuente: “Reforma y Modernización del Estado”, (Luciano Tomassini / Marianela Armijo. 2002)

Respecto de la Oficinas de Reclamos y Quejas, éstas, en la práctica, funcionan como puntos de información, pero no están habilitadas para responder en forma sistemática a quejas de los usuarios.

6.3e Áreas de cartas ciudadanas: En Chile, la Carta de Derechos del Paciente define la exigibilidad de ciertos derechos mínimos de sus usuarios. El programa opera mediante la adhesión voluntaria de los hospitales públicos y cuenta con un sistema de auto-evaluación y de control por parte de la autoridad administrativa. FONASA (Fondo Nacional de Salud) estableció un programa de explicación de sus derechos a los usuarios. Sus estándares de servicio son el tiempo de emisión de bonos, que corresponde a 1,5 minutos; el tiempo máximo de respuesta del servicio ante reclamos de usuarios es de 15 días, y el tiempo máximo de espera de atención de público corresponde a 20 minutos.

En el caso argentino, la Carta de Compromiso de la Secretaria de Políticas y Regulación Sanitaria contiene información en dos grandes dimensiones: (a) información sobre el prestador (descripción de los servicios ofrecidos, identificación de beneficiarios, identificación de los responsables del servicio, descripción de la forma de acceso a los servicios, etc.; (b) información sobre la calidad (estándares de calidad del servicio, cómo participar y colaborar con el servicio, procedimientos para prestación quejas y mecanismos de compensación implementados sobre formas de participación del ciudadano y compromisos de mejoras para el siguiente periodo). En el año 2001, el gobierno de Chile promulgó una disposición sobre el silencio administrativo, que da por

cumplido un trámite o aprobada una solicitud, en ciertos casos, expirados determinados plazos sin respuesta del servicio. (20)

6.3f Área de premios de calidad de servicio público: El Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos busca reconocer y destacar a aquellos servicios que realizan una buena gestión de calidad, junto con identificar lugares donde se realizan buenas y mejores prácticas de calidad, constituyéndose de este modo en un referente para los servicios públicos. El premio es un instrumento integrado al proceso de modernización de la gestión, orientándose al logro de resultados, y obliga al alineamiento organizacional en dirección de los usuarios y los objetivos estratégicos del servicio. En este marco el premio se ha institucionalizado en el sector público en Chile, Argentina, Uruguay y Brasil. En los casos chileno y argentino, una de las diferencias la constituye el hecho de que el premio en Argentina al nivel local y en Chile los municipios son excluidos. (20)

6.4. Programa de Calidad y Participación Ciudadana en Chile.

Este plan se gesta dentro del proceso de reforma del Estado y es considerado, desde sus inicios, como una parte sustantiva de la modernización del aparato estatal. La estrategia aplicada consta de cuatro ejes articuladores: el gradualismo, la creación de redes, el cambio cultural y la búsqueda de consensos.

Entre las iniciativas desplegadas se cuenta la creación, en 1990 de la oficina de información, reclamos y sugerencias, encontrándose a la fecha un total de 908 OIR's en funcionamiento; la Ley de Acceso a la información administrativa; el estudio nacional de percepción de la opinión pública sobre la calidad de atención al usuario, realizada por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda en 1995; las Cartas Ciudadanas (SII, Fonasa, Tesorería, INP), existiendo a la fecha un total de doce servicios que han elaborado estas cartas; el Premio a la Calidad de los Servicios Públicos; el Premio a la Innovación; la Guía Fono Consulta, Internet del Estado, y video conferencias en las 13 regiones del país, por citar algunas.

Como factores críticos de éxito se pueden citar la estrategia gradualista; el liderazgo ejercido por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública del Ministerio Secretaría General de la Presidencia y su grupo de profesionales calificados

(asesores); el Seminario sobre Reforma del Estado, instancia organizada por la Universidad de Chile, que cuenta con la participación de académicos y directivos del sector y una comisión especial de modernización del Estado que funcionó en el marco de la elaboración del programa del segundo gobierno de la Concertación.

En relación a los factores críticos negativos se señalan dos importantes aspectos: en primer lugar, la falta de apoyo político (expresada a través de recursos de reformas legales), puesto que no se cuenta con asignación presupuestaria específica para la ejecución de estas líneas de actividades, como tampoco con el apoyo de fuentes internacionales, como es el caso de Brasil, Uruguay y Argentina que cuentan con apoyo del BID. En segundo lugar, las redes de apoyo sufren en la actualidad de falta de financiamiento y en la mayoría de los casos actúan como consultores para la ejecución de proyectos. En el cuadro Nº 8 se muestra en detalle las medidas analizadas anteriormente

Cuadro Nº 8: Clasificación de medidas según áreas y casos referenciales

Tipo	Medidas	Casos concretos
Desburocratización	a) Simplificación de trámites b) Ventanilla única c) Revisión y rediseño de Proceso	Chile: Simplificación de trámites para la formalización de empresas en municipios.
Información Sistemas de Información.	a) Contactos directos con el Ciudadano. b) Difusión masiva c) Información educativa d) Fono ayuda e) Publicaciones de documentación institucional. f) Correo electrónico Pág. Web.	
Consulta y Reclamo Ciudadano	a) Encuesta b) Internet-correo electrónico c) Buzones de sugerencia d) Estudios de opinión. e) Reclamos y quejas.	Chile: Oficinas de información y reclamos
Medición de Desempeño		Uruguay: Sistemas de Indicadores de Calidad.

(Continuación Pág. siguiente)

Educación y Capacitación.		Uruguay/Argentino.
Cartas Ciudadanas	a) Cartas ciudadanas	Argentina: Carta de compromiso con el Ciudadano. Reino Unido: La Carta Ciudadana Chile: La Carta del Paciente.
Defensor del Pueblo		Argentina: Defensor del Pueblo
Premio Calidad Servicio Público		Chile y Argentina Premio Nacional de Calidad de Servicio Público
Innovación	a) Premio a la innovación b) Fondo de innovación Para la gestión en mejoras de la calidad.	Chile: Premio a la innovación Fondo innovación para la gestión municipal.
Control de la Calidad	a) Los consejos ciudadanos b) Organismos asesores y Consultivos. c) Organizaciones de usuarios. d) Participación de usuarios En la ejecución y financiamiento de los servicios.	Argentina: El Apagón de Luz y organización De usuario.

Fuente: “Reforma y modernización del Estado”, (Luciano Tomassini / Marianela Armijo. 2002)

Resulta interesante sintetizar algunas de las iniciativas adoptadas en los países analizados para mejorar la calidad del servicio.

6.4a Cartas ciudadanas: Es un mecanismo público que establece garantías ciudadanas respecto a la gestión del servicio. La carta ciudadana es un sistema de participación que establece compromisos explícitos con los usuarios de parte de las entidades públicas. Esta modalidad ha evolucionado desde compromisos nominales para el control ciudadano del desempeño de la administración pública, hacia la declaración de estándares de calidad de servicio que las instituciones se comprometen a entregar a sus usuarios, cuyo incumplimiento les otorga a estos últimos el derecho a ciertas compensaciones.

Una carta ciudadana se compone, por lo general, de tres partes: (20)

a.1 Primero una declaración general que establece los principios que orientan a la institución en provisión de sus servicios, que se corresponde a los principios básicos de la Administración Pública, entre ellos, imparcialidad, no discriminación y Transparencia.

a.2 En segundo término, una declaración de estándares específicos de calidad de servicio relativos a tiempos máximos de espera, plazos máximos de tramitación, trato personalizado y, en general, todo lo que tiene que ver con la accesibilidad, efectividad, y oportunidad del servicio y con la cortesía en su entrega.

a.3 Finalmente, la carta debe contener un anexo en el cual se especifiquen claramente los mecanismos mediante los cuales el ciudadano puede presentar sus quejas por el incumplimiento de los estándares comprometidos y las compensaciones a que tiene derecho.

Las posibles compensaciones por incumplimiento pueden ser de diverso tipo, por ejemplo, liberación del trámite, derecho a recibir el resultado del trámite por correo, eliminación del costo del trámite, derecho a recibir sin costo el mismo servicio en una institución privada, entre otras. La carta ciudadana puede además contemplar reparaciones económicas, en el caso que el incumplimiento pueda causar algún daño objetivo a los intereses del ciudadano. Otra característica inherente al sistema de carta ciudadana es su difusión y publicidad. En efecto, para que el instrumento opere en forma adecuada, tanto los estándares comprometidos como los resultados alcanzados cada año, deben ser conocidos por los usuarios de la institución. Los medios de divulgación van desde la distribución de cartillas e impresos, hasta la exhibición destacada de la carta ciudadana en los lugares de atención.

6.4b Defensor del Pueblo: Esta institución se refiere a un sistema de defensa de los derechos del ciudadano frente a la Administración Pública. En la experiencia Latinoamericana, constituye principalmente un instrumento de tutela de los derechos humanos y de intereses difusos o compartidos por sectores mas o menos numerosos de sus ciudadanos o usuarios, frente a todo acto de mala Administración que le lesione dichos derechos o intereses.

Se trata fundamentalmente de una institución de garantía, que no ejerce un control jurídico ni político, sino que actúa frente a los órganos jurisdiccionales o políticos con la fuerza derivada de su sola autoridad moral, respaldada por la acuciosidad de sus inquisiciones. En tal sentido, la defensoría del ciudadano no se inserta dentro de la tradición legalista de América Latina, no obstante lo cual existe en no menos de diez países de la región. El defensor opera como un mediador, ante quien las personas vulneradas en sus derechos o intereses legítimos pueden recurrir para plantear denuncias, frente a las cuales investiga en forma ágil, Transparente y Responsable, tras lo cual este órgano presenta sus conclusiones a las instancias administrativas responsables de los actos que han vulnerado esas situaciones para que ellos adopten las medidas de reparación pertinente.

Otro aspecto interesante de este mecanismo es que, el concepto de mala administración no se circunscribe exclusivamente al ámbito legal sino que, además, abre la posibilidad de denunciar errores u omisiones del aparato estatal que, sin ser ilegales, afecten en derecho los intereses ciudadanos por fallas graves en la calidad, oportunidad, disponibilidad o continuidad de un Servicio Público.

Su jurisdicción debe ser amplia, de manera que pueda acoger reclamos y denuncias en contra de los servicios y empresas públicas, sectores o empresas reguladas por el Estado, como los de electricidad, obras sanitarias, telefonía o transporte público, así como también contra municipalidades. En la mayoría de los países latinoamericanos en que esta institución existe, es de carácter nacional, aunque en Brasil, donde no existe a nivel de país, se da en ciertos Estados o regiones. En Inglaterra existen defensores en distintos ámbitos, como el del soldado, el niño o el paciente.

Debe tratarse de una entidad independiente del poder político, cuyo titular es nombrado por el Parlamento o por el Poder Ejecutivo con acuerdo de este último, y una vez designado es inamovible durante un período. El ámbito Jurisdiccional de esta defensoría puede variar de país a país, pero en general debe tener una amplia autonomía de gestión, y debe ser responsable ante el órgano legislativo a quien informa anualmente de sus actuaciones. (20)

En Chile todavía no existe plenamente este organismo asociado a la defensa de los ciudadanos cuando se actúa con una municipalidad, pero ya ha empezado su implementación en el Ministerio Público de acuerdo a la nueva Reforma Procesal Penal.

PROBLEMA

Desde siempre ha sido importante la forma y el desempeño ético en cuanto a la Transparencia (claridad en el actuar) y Probidad Administrativa (honestidad) en los asuntos públicos para con los ciudadanos de parte de los funcionarios públicos, entendiendo su verdadera vocación como el hecho de servir a la ciudadanía y no el servirse de ella.

Los servicios públicos son organismos que recurren a sus recursos para solventar las necesidades de aquellas personas que se acercan a un determinado ente del Estado. En este sentido, los entes públicos tienen recursos que son percibidos generalmente a través de los tributos que se pagan, y es por ello que estos recursos deben ser bien administrados.

Ante esta perspectiva es necesario que las personas o servidores públicos tengan una normativa jurídica que los ampare en su actuar y a la vez les indique cuáles son sus derechos y obligaciones precisas en sus funciones, todo ello como una manera de dar transparencia y honestidad al interior de los servicios públicos

Todo funcionario público debe tener un respaldo tanto legal como administrativo en su actuar, el cual será siempre controlado por entes independientes (contraloría interna y Contraloría General de la República) quienes determinarán si el proceder de un funcionario está de acuerdo a los principios y normativa que se ha dado en determinado servicio. La honestidad y el actuar dentro de lo que indica la ley es una obligación, pero a su vez un derecho que tienen los servidores públicos.

La presente tesis tiene por objetivo contribuir a la identificación de aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa de la función pública, así como debilidades de Control Interno, que pudiesen existir al interior de un servicio público ubicado en la comuna de Litueche (Municipalidad), todo ello a través de un análisis y descripción de los diversos procedimientos legales y administrativos que se deben aplicar en dicho organismo.

OBJETIVOS

Objetivo General

Contribuir al conocimiento de aspectos de Transparencia y Probidad administrativa, así como debilidades de control interno de un servicio público de la sexta región (Municipalidad).

Objetivos Específicos:

1. Identificar a través de una encuesta debilidades de procedimientos de control interno que existen al interior del servicio público seleccionado.
2. Identificar a través de una encuesta aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa, en cuanto al Funcionamiento de la institución en estudio
3. Relacionar nivel de estudios y procedimientos eficientes y eficaces en la atención de las necesidades del público desde el punto de vista del control interno del servicio público en estudio

METODOLOGÍA

Tipo de investigación:

La investigación tiene un diseño transeccional o transversal, en el cual se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas

El tipo de investigación que se lleva a cabo es del tipo **descriptivo-exploratorio** y las etapas correspondientes se describen a continuación.

Etapa 1: Diagnóstico y recopilación de antecedentes

Acciones:

- Revisar bibliografía y antecedentes relacionados con el Control Interno, Transparencia y Probidad Administrativa en los Servicios Públicos, Herramientas de evaluación y la normativa vigente.
- Recopilar información Bibliográfica en Decretos Supremos, Leyes de la República páginas Web del Consejo de Auditoría de Gobierno; Contraloría General de la República, y demás instituciones que se relacionen con el Control Interno en los Servicios Públicos además de normativa vigente en Boletines técnicos del Colegio de Contadores de Chile.
- Revisar memorias referidas al tema para determinar con exactitud el desarrollo de la investigación de tal manera que pueda ser relevante dentro de la sociedad.
- Recopilar antecedentes de los distintos tipos de instrumentos que existen para medir la Transparencia y probidad Administrativa al Interior de los servicios públicos.

Etapa 2: Diseño de instrumento

Acciones:

- Adaptar una encuesta obtenida de un documento del consejo de Auditoría interna general de gobierno; para identificar aspectos de Control Interno; Transparencia y Probidad Administrativa y procedimientos Eficientes y Eficaces que existen al interior de un servicio público de la sexta región, de manera que quede dirigido a los directores o jefes de servicio de la institución (anexo 1)

Etapa 3: Validación y aplicación del instrumento

Acciones:

- Validar el contenido de la encuesta a través de criterio Inter.-juez con administrador municipal; Psicólogo Organizacional (Usach) y expertos en tema de servicios públicos.
- Ajustes modificaciones y mejoras al instrumento luego de la revisión.
- Aplicar el instrumento definitivo a los jefes o directores de servicios de los departamentos de la municipalidad (Alcaldía; Administración; Secretaría; Transito; Finanzas; Secplac; Salud; Educación; Social; Obras)

Etapa 4: Sistematización de la información recopilada

Acciones:

- Tabular la información recolectada en la Encuesta
- Procesar la información obtenida en la encuesta a través de una planilla Excel

Etapa 5: Análisis de resultados y redacción del informe de tesis

Acciones:

- Analizar los resultados obtenidos, considerando los principales hallazgos por ítem (Aspectos de Control Interno; Aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa), mediante gráficos las afirmaciones Contrastando estas con el marco teórico.

- Analizar los resultados obtenidos en el ítem N° III “procedimientos eficientes y eficaces” estadísticamente, mediante el índice de correlación de Spearman (software SPSS)
- Redactar el informe de tesis de acuerdo a la pauta establecida

Población:

En relación a la información proporcionada por la unidad de administración de la Ilustre Municipalidad de Litueche, se determinó una población que cumple con los siguientes requisitos:

- 1.- Que pertenezca a la comuna de Litueche, Sexta región.
- 2.- Que sea servicio público.
- 3.- Acceso a la información de parte de la ciudadanía.

Lo Anterior corresponde a la municipalidad de Litueche, por cuanto reúne los antecedentes antes mencionados.-

Instrumento:

Se aplicó una encuesta con una escala tipo Likert, la cual consiste en “Un conjunto de ítem presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala”

La encuesta aplicada se dividió en tres ítem: Aspectos de Control interno; Aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa y Procedimientos eficientes y eficaces (ver anexo)

Variables Conceptuales e Indicadores

e) Control interno.

“Los controles internos se encuentran referidos a un conjunto de elementos y planes coordinados por la propia autoridad que, actuando interrelacionadamente en la organización estatal conforman un sistema dirigido a asegurar los siguientes objetivos Gubernamentales:

- La confiabilidad de los sistemas de información institucionales.
- El resguardo de los activos de la institución (protección de los recursos).
- Objetivos de eficiencia y eficacia operacional (nivel de economicidad institucional)
- El cumplimiento de las normas constitucionales y legales; y
- La adhesión (cumplimiento u observancia) del personal ha las políticas y normas prescritas por la administración que estén vigentes.

b) Probidad.

Las personas que se desempeñan en el servicio público deben observar una debida conducta, laboral, basándose en los valores de honestidad, integridad y lealtad.

Tal cual lo establece con claridad conceptual la ley chilena el principio de probidad administrativa consiste en mantener una conducta funcionaria moralmente intachable y una entrega honesta y leal al desempeño de su cargo, con preeminencia del interés público por sobre el privado. Su observancia en forma permanente contribuye a la confianza y legitimidad de los actos administrativos.

c) Transparencia.

La transparencia es una actitud que se expresa en conductas y actos que resguardan visiblemente los recursos e intereses públicos, y promueven, de la misma forma, el cumplimiento de objetivos y metas institucionales. Estas conductas expresan que quienes las realizan son personas probadas, y que, por lo tanto, sus actuaciones son susceptibles de ser revisadas y sometidas a la opinión pública.

En consecuencia, la actuación de los organismos de la Administración, así como de los funcionarios que los integran, deben permitir su conocimiento por parte de las autoridades, de los demás poderes públicos y de la ciudadanía. Específicamente, todo servicio público debe otorgar el acceso a la información sobre su organización y gestión. La transparencia es una condición de participación y dialogo.

d) Eficiencia.

Los organismos de la Administración, en el cumplimiento de sus planes, programas y metas, y los funcionarios que los realizan, deben propender permanentemente al uso

óptimo de los recursos y al logro de la mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones.

e) Eficacia.

Es un concepto que involucra el grado de cumplimiento de los objetivos alcanzados por una organización o unidad.

Tabla Nº 1: Relación entre nivel educacional y eficiencia y eficacia

Variable	Indicadores	
Nivel Educacional	Medio /Técnico Técnico / Superior Profesional universitario	
Eficiencia y Eficacia	Afirmaciones del Ítem Nº 3 "procedimientos eficientes y eficaces" (encuesta)	Likert
		*Muy de acuerdo *De acuerdo *Ni de acuerdo Ni desacuerdo *Desacuerdo *Muy desacuerdo

Tabla Nº 2 : Aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa

Variable	Indicadores	
Transparencia y Probidad	Afirmaciones del Ítem Nº 2 "aspectos de transparencia y probidad" (encuesta)	Likert
		*Muy de acuerdo *De acuerdo *Ni de acuerdo Ni desacuerdo *Desacuerdo *Muy desacuerdo

Resultados Y Discusión

A continuación se muestran gráficos ilustrativos, en los cuales se detallan los resultados proporcionados por la encuesta tipo Likert aplicada a los funcionarios del servicio público en estudio. Estos resultados son presentados en tres ítem: ítem I : Aspectos de control interno ; ítem II: Aspectos de transparencia y probidad; ítem III : Procedimientos eficientes y eficaces.

En cada uno de ellos aparece: Las afirmaciones, el nivel educacional (Medio/Técnico; Técnico Superior y Superior) de los encuestados, además encontramos sus respuestas en porcentajes a las afirmaciones planteadas en la encuesta (Muy de acuerdo; De acuerdo; Ni de acuerdo/Ni desacuerdo; Desacuerdo y Muy desacuerdo).

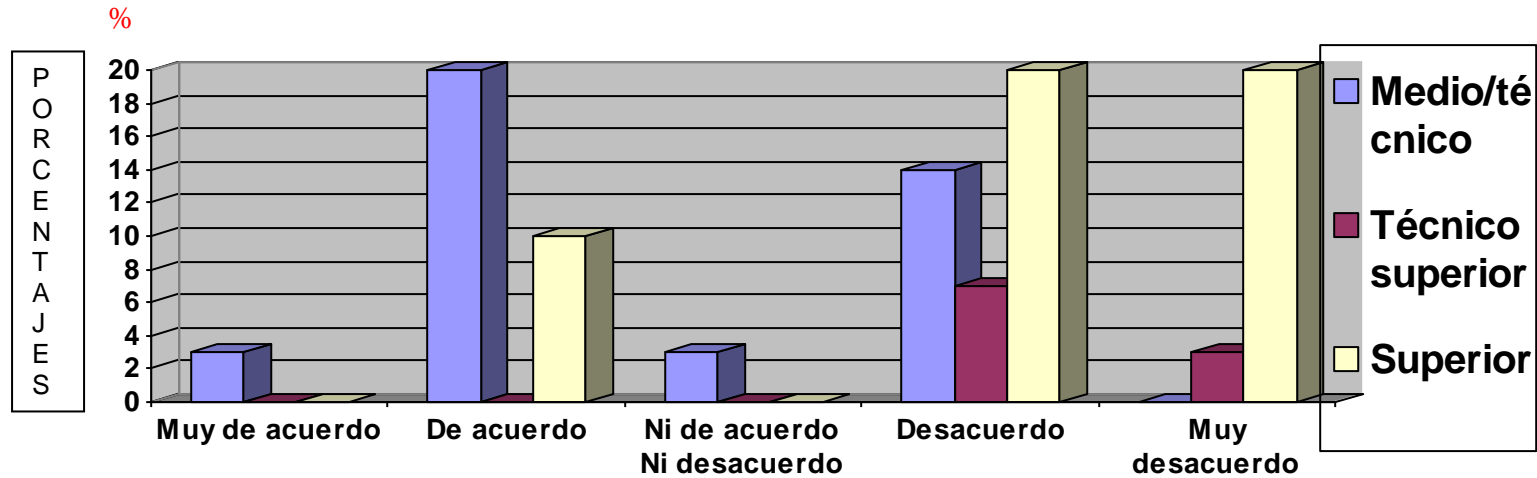
Por último un comentario mediante el cual se da a conocer la postura en porcentajes del total de los encuestados frente a las afirmaciones, se redondea en dos de ellas, **“si esta De acuerdo o en Desacuerdo en la Institución”**. Relacionado esto con el nivel educacional que presentan los encuestados.

GRAFICOS RELACIONADOS CON ASPECTOS DE CONTROL INTERNO

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Existe una unidad o departamento identificable que tenga por objetivo determinar y actualizar la estructura organizacional.
- Existe una unidad o departamento, claramente identificable, que tenga por objetivo determinar y actualizar los procedimientos y métodos de la institución
- Existen planes de capacitación que mantengan actualizados los conocimientos del personal en informática.



De acuerdo en Institución

Resultado: 10% Educación Superior V/S
0% Técnico Superior
23% Medio Técnico

33%

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
10% Técnico Superior
14% Medio Técnico

64%

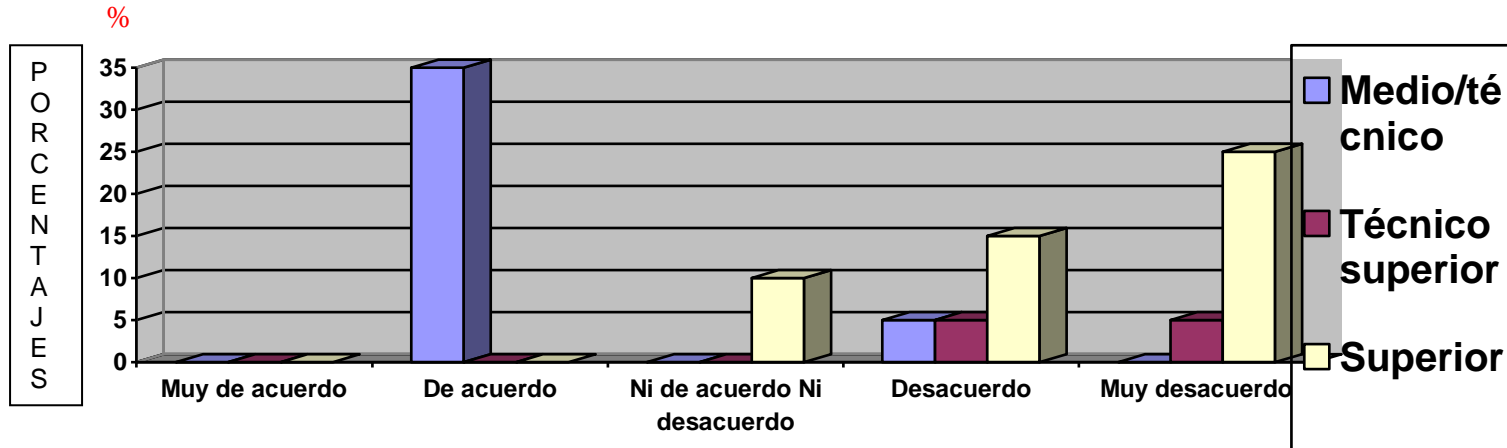
Comentario: Se observa que un 64% de los jefes de servicio y/o departamento opinan que dentro de la institución no se dan tales afirmaciones, lo cual se debería a que un 50% de ellos posee un nivel educacional superior y un 14% de los que poseen estudios medios/técnico alguna capacitación en el tema en relación a sus pares.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert.

Título: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Existe un manual de organización que consigne las funciones institucionales así como las líneas de autoridad correspondiente.
- Existencia de manuales de procedimientos formalmente establecidos en virtud de los cuales se identifiquen los principales cursos de acción de la institución.



De acuerdo en Institución

Desacuerdo en institución

Resultado:

0% Educación Superior
 0% Técnico Superior
 35% Medio Técnico

V/S

40% Educación Superior
 10% Técnico Superior
 5% Medio Técnico

35%

55%

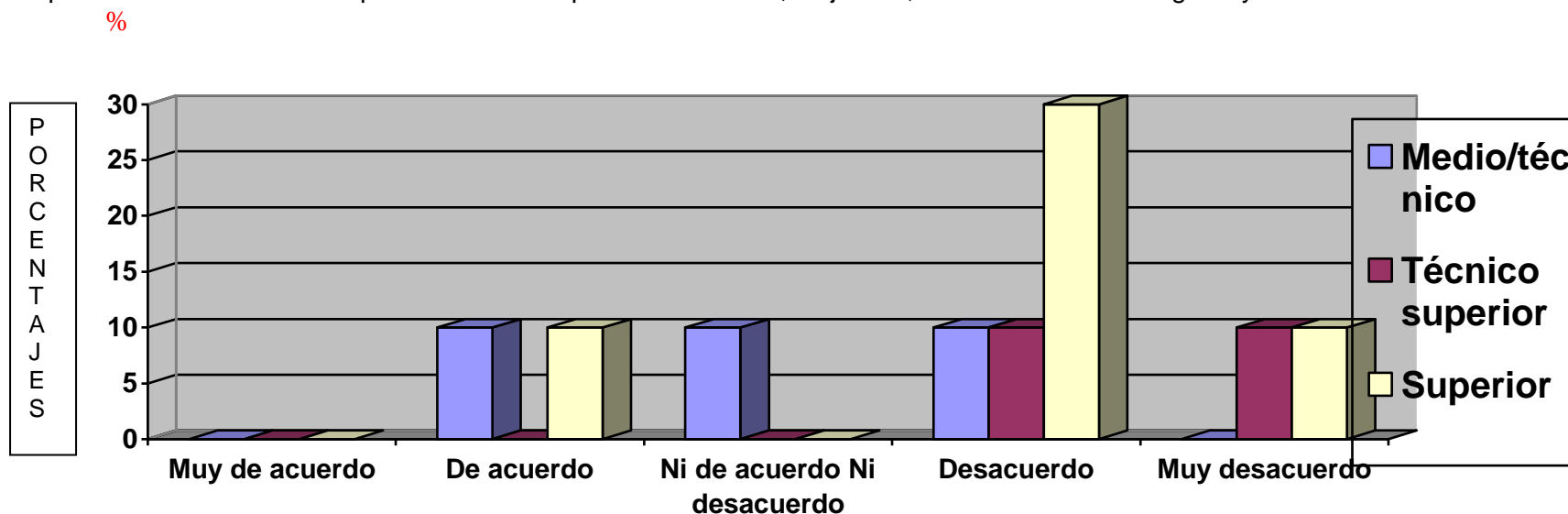
Comentario: Como lo muestra el grafico un 55% de los jefes de servicio y/o departamento dice no estar de acuerdo con las afirmaciones. De los cuales un 50% posee estudios superiores; más un 5% medio técnico. Por otra parte un 35% de los que poseen estudios Medio/Técnico, porcentaje no menor, opina estar de acuerdo con la afirmación (Esto es independiente de las funciones de las municipalidades estipuladas en la ley).

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert.

Título: Aspectos de Control Interno

Afirmación:

- Existencia de una planificación determinada por la institución que defina: Misión, Objetivos, Lineamientos estratégicos y metas.



	De acuerdo en Institución	V/S	Desacuerdo en institución
Resultado:	10% Educación Superior 0% Técnico Superior 10% Medio Técnico		40% Educación Superior 20% Técnico Superior 10% Medio Técnico
	20%		70%

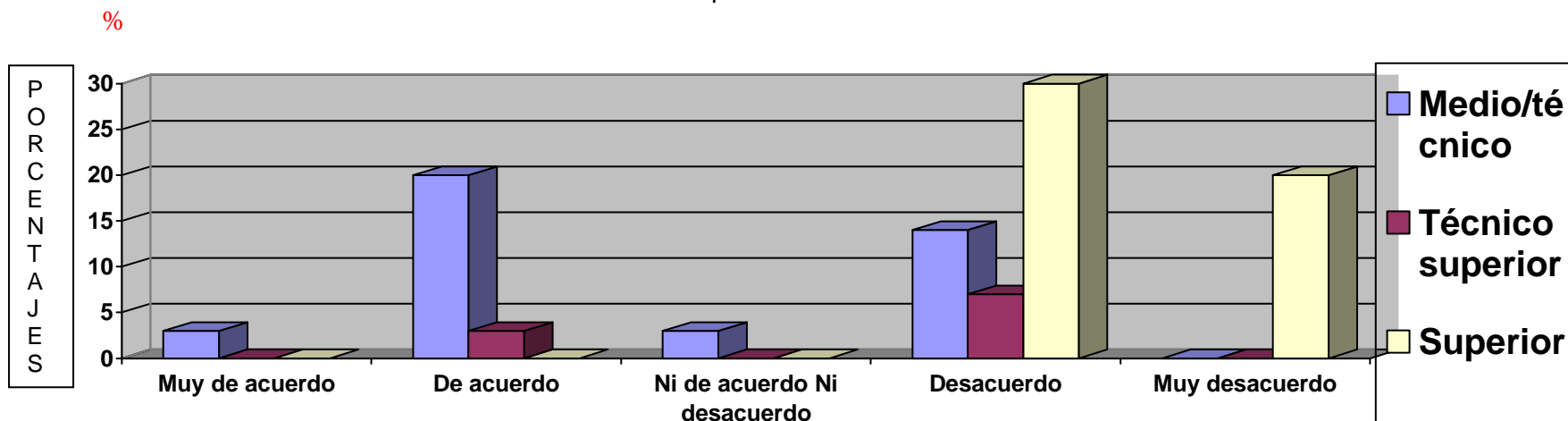
Comentario: Como se ve en el gráfico un 70% de los jefes de servicio y/o departamento esta en desacuerdo con la afirmación, conformándose este porcentaje por un 60% que tiene estudios Superiores, y un 10 % medio técnico. Afirmando de esta manera la no existencia de planificación determinada por la institución que defina sus metas objetivos y lineamientos estratégicos.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert.

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- La evaluación de los resultados en la institución, genera cambios de actuación que impliquen reprogramar las actividades.
- Existen programas orientados a evaluar la calidad del personal.
- Están claramente determinados los criterios de evaluación del personal



	De acuerdo en Institución	V/S	Desacuerdo en institución
Resultado:	0% Educación Superior 3% Técnico Superior 23% Medio Técnico		50% Educación Superior 7% Técnico Superior 14% Medio Técnico
	26%		71%

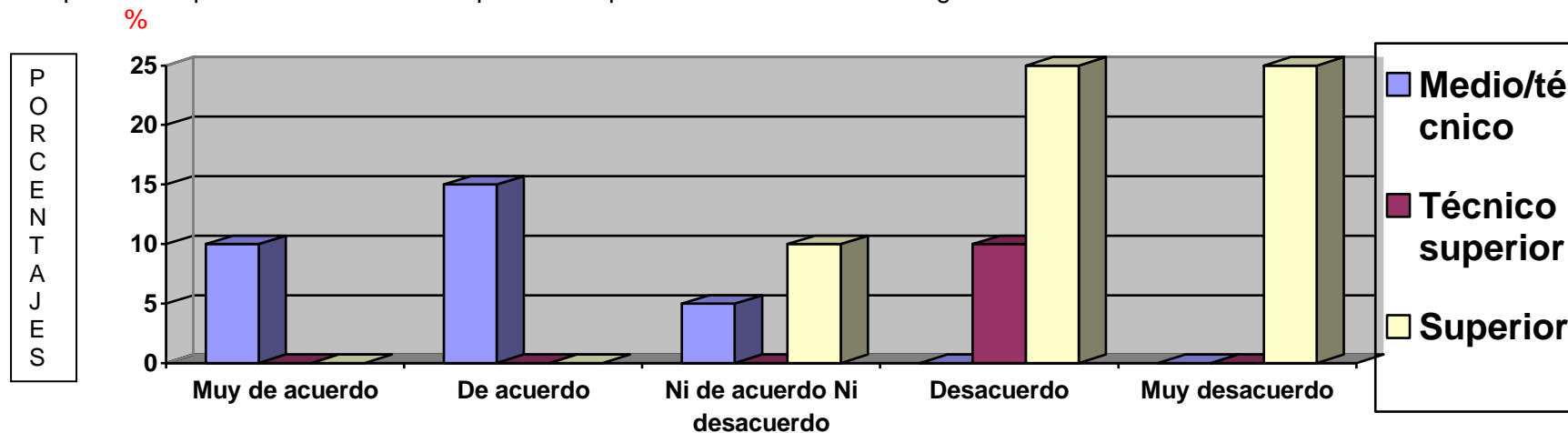
Comentario: El grafico muestra que un 71% estas afirmaciones no se cumplirían dentro de esta institución lo cual se debería a la opinión presentada por un 57% de los jefes de servicio y/o departamento que poseen estudios superiores más un 14 % con estudio medio/técnico esta en desacuerdo con las afirmaciones

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert.

Título: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Existe un catastro actualizado de los bienes físicos y tecnológicos de la institución.
- Existen copias de respaldo de la información procesada por los funcionarios de la organización.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior V/S
 0% Técnico Superior
 25% Medio Técnico

25%

Desacuerdo en institución

50% Educación Superior
 10% Técnico Superior
 0% Medio Técnico

60%

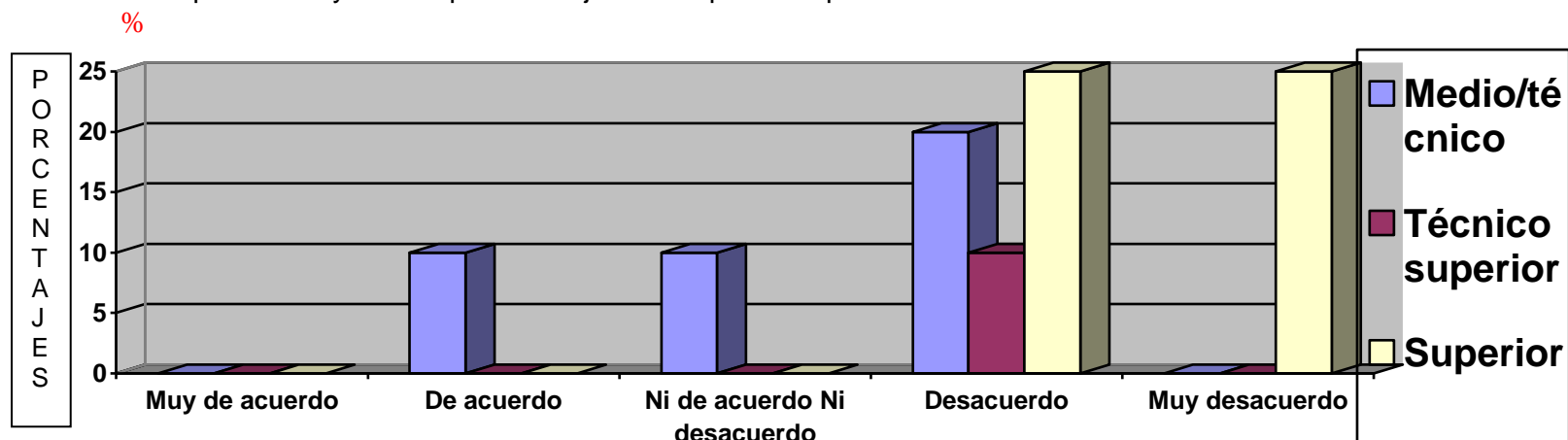
Comentario: Como lo muestra el gráfico un 60% de los jefes de Servicio y/o Departamento no está de acuerdo con las afirmaciones planteadas, dicho porcentaje lo integran solamente personas que tienen estudios superiores, de esta manera se manifiesta la no existencia de inventarios físicos actualizados ni respaldo de la información procesada en caso de alguna contingencia

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Existe un control de acceso físico a la zona de resguardo de estas copias.
- Se cuenta con extintores y elementos de prevención de incendios adecuados.
- Las instalaciones eléctricas son adecuadas.
- Existen elementos de protección y confort para el mejor desempeño del personal.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior V/S
 0% Técnico Superior
 10% Medio Técnico
 10%

Desacuerdo en institución

50% Educación Superior
 10% Técnico Superior
 20% Medio Técnico
 80%

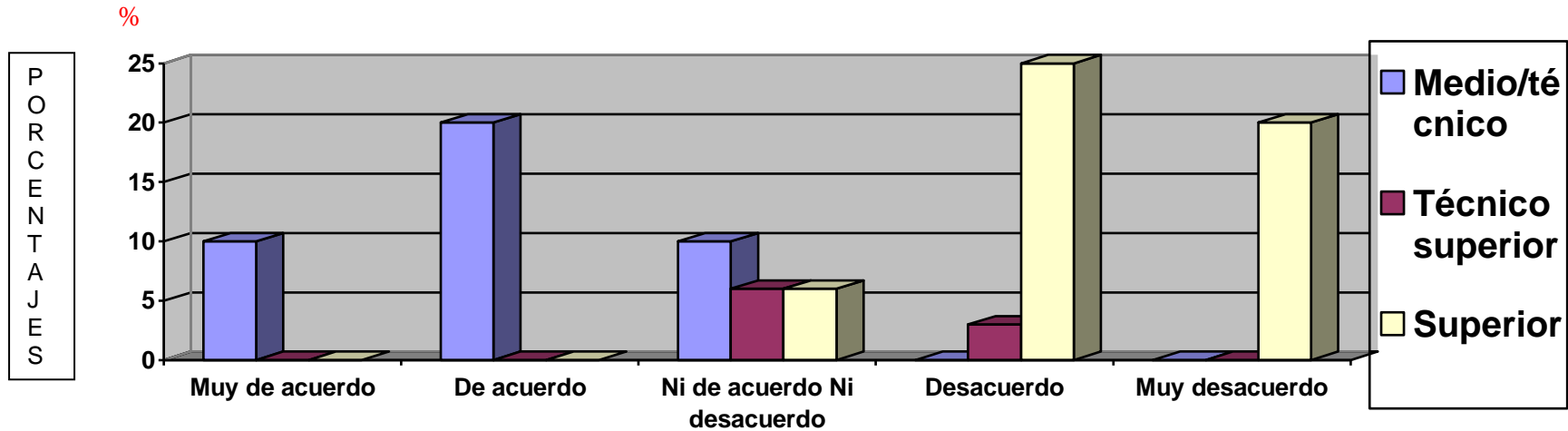
Comentario: El grafico muestra que un 80% de los jefes de Servicio y/o departamento no esta de acuerdo con las afirmaciones en relación a lo que ocurre dentro de la institución en estudio; las opiniones se reparten en un 60% que tienen estudios superiores y un 20% que tienen estudio Medio/Técnico.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Están definidas las necesidades de información contable externa e interna.
- Se emiten informes contables útiles para el control de la gestión y la toma de decisiones.
- Se realiza periódicamente control de los gastos presupuestados



De acuerdo en Institución		V/S	Desacuerdo en institución	
Resultado:	0% Educación Superior		45% Educación Superior	
	0% Técnico Superior		3% Técnico Superior	
	30% Medio Técnico		0% Medio Técnico	
	<hr style="width: 100px; margin-left: 0;"/>		<hr style="width: 100px; margin-left: 0;"/>	
	30%		48%	

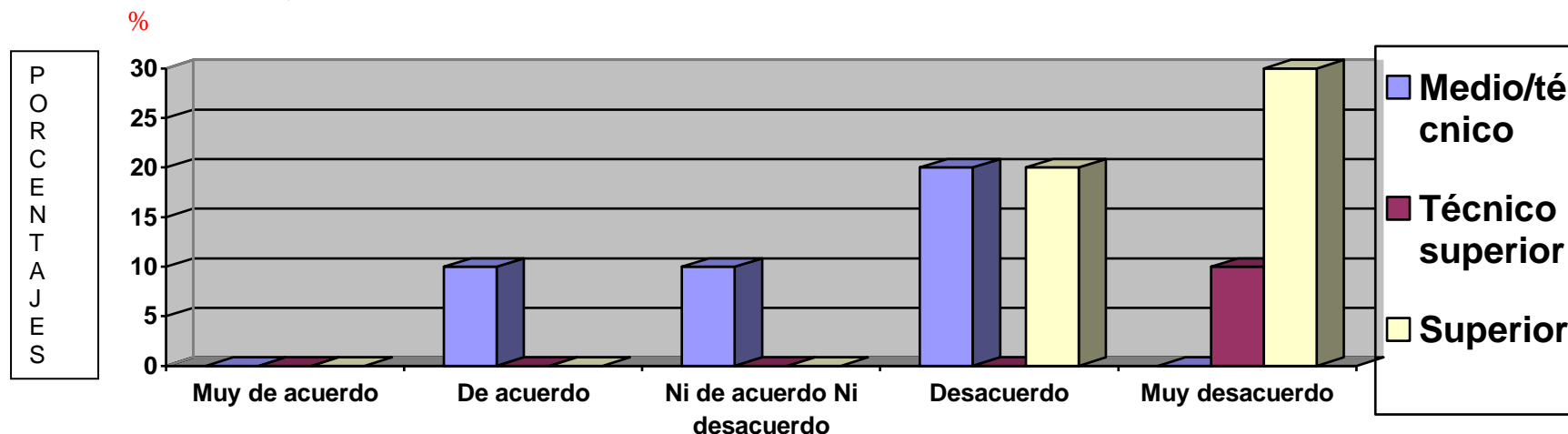
Comentario: El grafico muestra que un 48% de estas afirmaciones no se cumplen en la institución en estudio porcentaje integrado en su totalidad por jefes de Servicio y/o Departamento que tienen estudios superiores; Mientras que un 30% de los que tienen estudios Medios/Técnico manifiesta estar de acuerdo con las afirmaciones.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmación:

- Como herramienta de control, existe una unidad de control interno.



De acuerdo en Institución

Desacuerdo en institución

Resultado: 0% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

V/S

50% Educación Superior
10% Técnico Superior
20% Medio Técnico

10%

80%

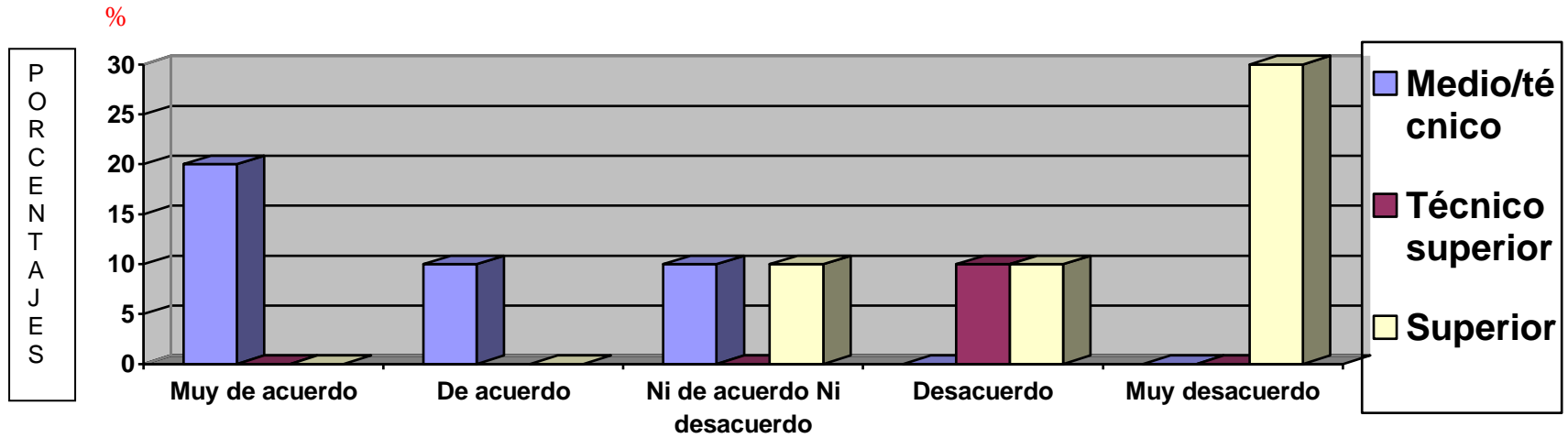
Comentario: El grafico muestra que un 80% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta en desacuerdo con la afirmación en relación a la institución. Porcentaje conformado por un 60% con estudios superiores y un 20% que tienen estudios Medio/Técnico, Confirmando de esta manera la no existencia de una unidad de control.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Control Interno

Afirmación:

- Se han implementado las recomendaciones formuladas por la Contraloría regional respecto de la estructura y funcionamiento de la institución en los casos que lo amerite.



De acuerdo en Institución		V/S	Desacuerdo en institución	
Resultado:	0% Educación Superior		40% Educación Superior	
	0% Técnico Superior		10% Técnico Superior	
	30% Medio Técnico		0% Medio Técnico	
	<hr/>		<hr/>	
	30%		50%	

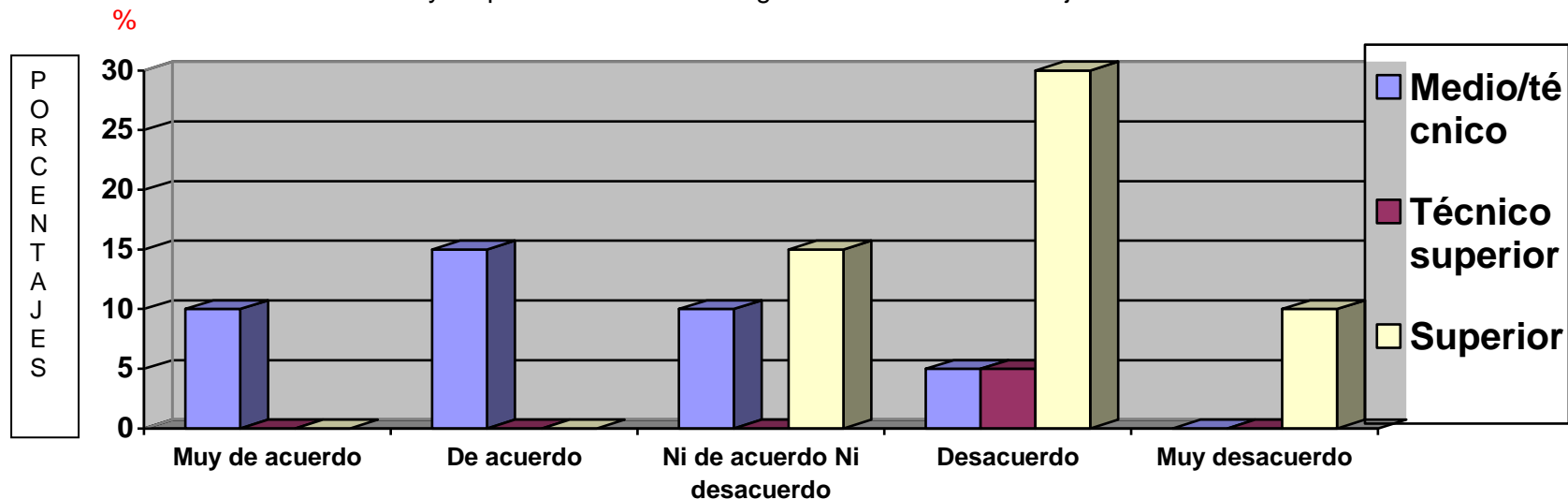
Comentario: Se ve en el grafico que un 50% de los jefes de Servicio y/o Departamento manifiesta estar en desacuerdo con la afirmación porcentaje integrado en su totalidad por aquellos que tienen estudios Superiores; mientras que un porcentaje de un 30% (que tienen estudios Medio/Técnico), opinan que si se han implementado las recomendaciones formuladas por la Contraloría Regional.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Titulo: Aspectos de Control Interno

Afirmaciones:

- Existe una supervisión constante del desempeño de los funcionarios de la institución.
- Existe un sistema de control de horario y de permanencia en los lugares habituales de trabajo.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior
0% Técnico Superior
25% Medio Técnico

25%

V/S

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
5% Técnico Superior
5% Medio Técnico

50%

Comentario: El grafico muestra un 50% de desacuerdo de parte de los jefes de Servicio y/o Departamento con las afirmaciones planteadas, porcentaje conformado por un 45% que tienen estudios Superiores y un 5% con estudio Medio/Técnico; mientras que un 25% esta de acuerdo con ellas y tienen estudios Medio/Técnico.

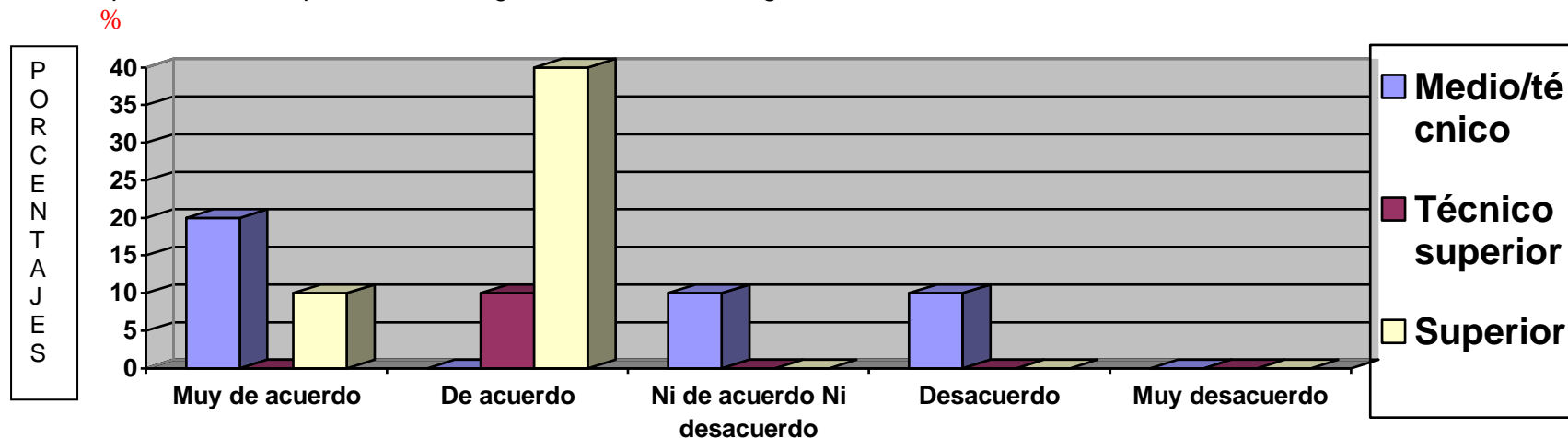
Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

GRÁFICOS RELACIONADOS CON ASPECTOS DE TRANSPARENCIA Y PROBIDAD

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- La información que demanda el público es entregada de manera fidedigna.



De acuerdo en Institución

Resultado: 50% Educación Superior
10% Técnico Superior
20% Medio Técnico

80%

V/S

Desacuerdo en institución

0% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

10%

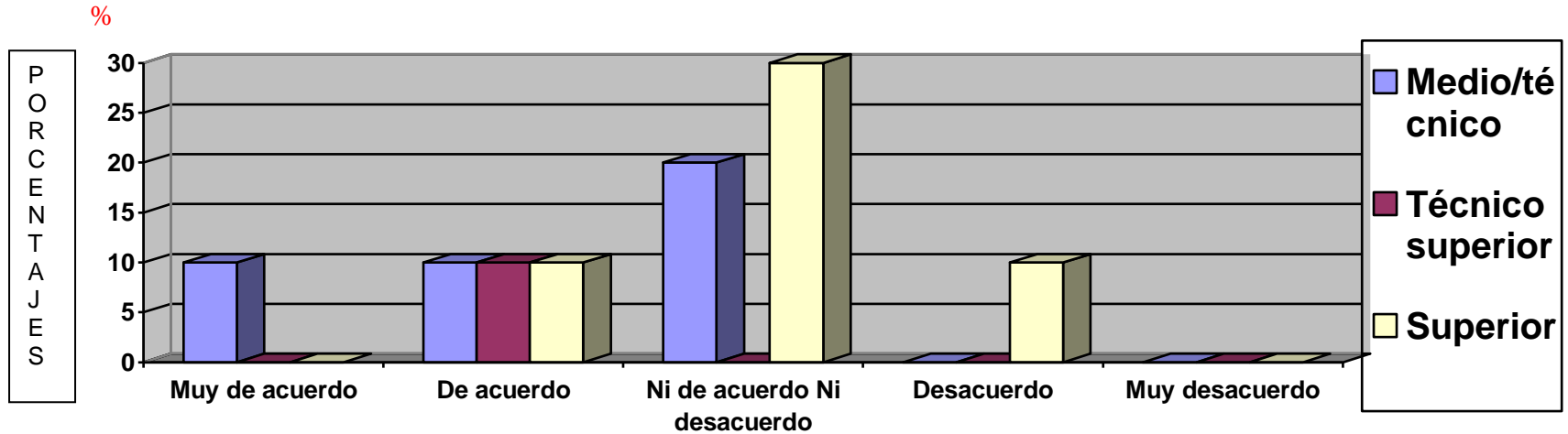
Comentario: El grafico muestra que un 80% de los jefes de Servicio y/o Departamento opina que la información es entregada de manera fidedigna hacia el público y de esta manera es un procedimiento transparente y probado.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- El público percibe el servicio de la institución como honesto y correcto.



De acuerdo en Institución		V/S	Desacuerdo en institución	
Resultado:	10% Educación Superior 10% Técnico Superior 20% Medio Técnico		10% Educación Superior 0% Técnico Superior 0% Medio Técnico	
40%			10%	

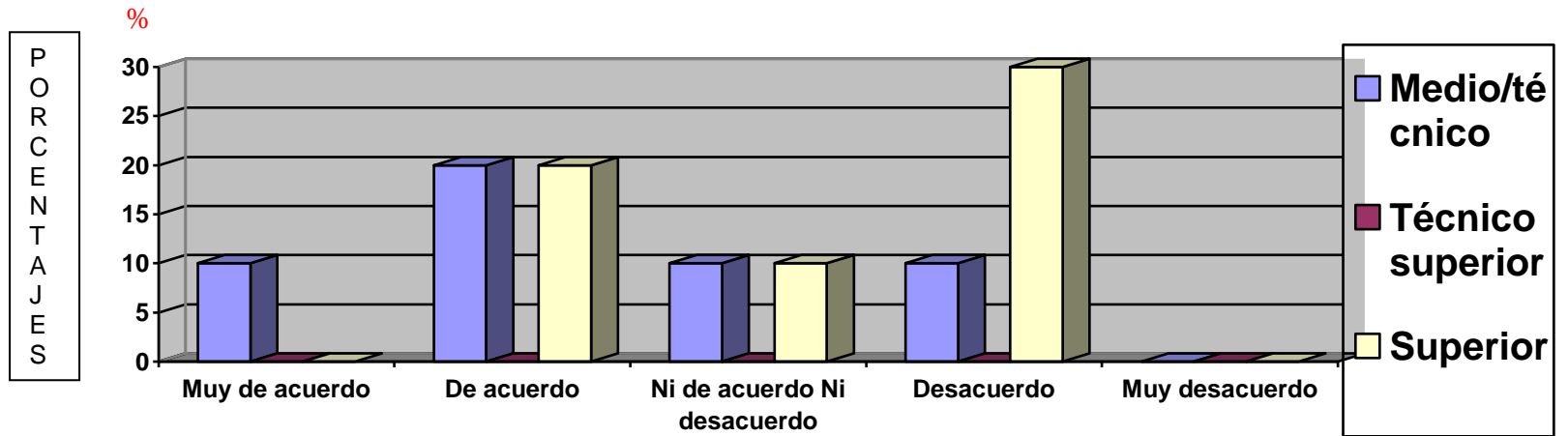
Comentario: El grafico muestra que un 40% de los jefes de Servicio y/o Departamento opina que el público percibe el actuar de la institución de manera correcta; Mientras que un 50% manifiesta indecisión al respecto. No atreviéndose a inclinarse si el servicio entregado por la institución es honesto o no

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- Si el público requiere información perteneciente a la institución esta generalmente le es negada.



De acuerdo en Institución

Desacuerdo en institución

Resultado:

20% Educación Superior
0% Técnico Superior
30% Medio Técnico

V/S

30% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

50%

40%

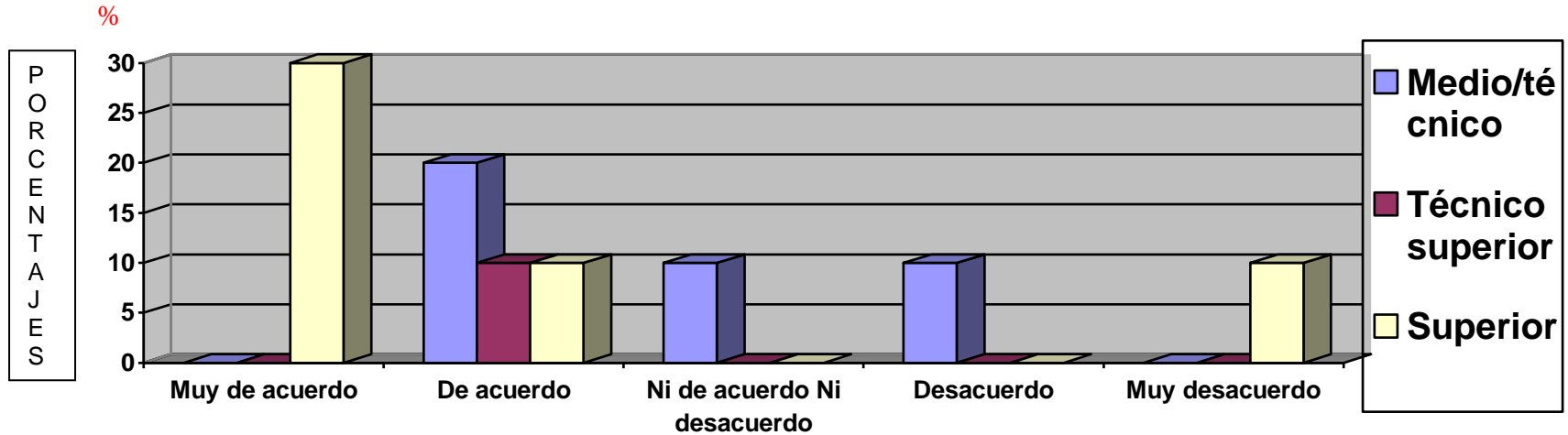
Comentario: El grafico muestra que un 50% de los jefes de Servicio y/o Departamento opina que la información que requiere el público de la institución le es negada; mientras que un 40% opina que la información no se le niega al público,

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- El personal del servicio en cuestión es muy cauteloso con la utilización de la información particular de la institución y su manejo frente al público.



Resultado:	De acuerdo en Institución	V/S	Desacuerdo en institución
	40% Educación Superior		10% Educación Superior
	10% Técnico Superior		0% Técnico Superior
	20% Medio Técnico		10% Medio Técnico
	<hr style="width: 100px; margin-left: 0;"/>		<hr style="width: 100px; margin-left: 0;"/>
	70%		20%

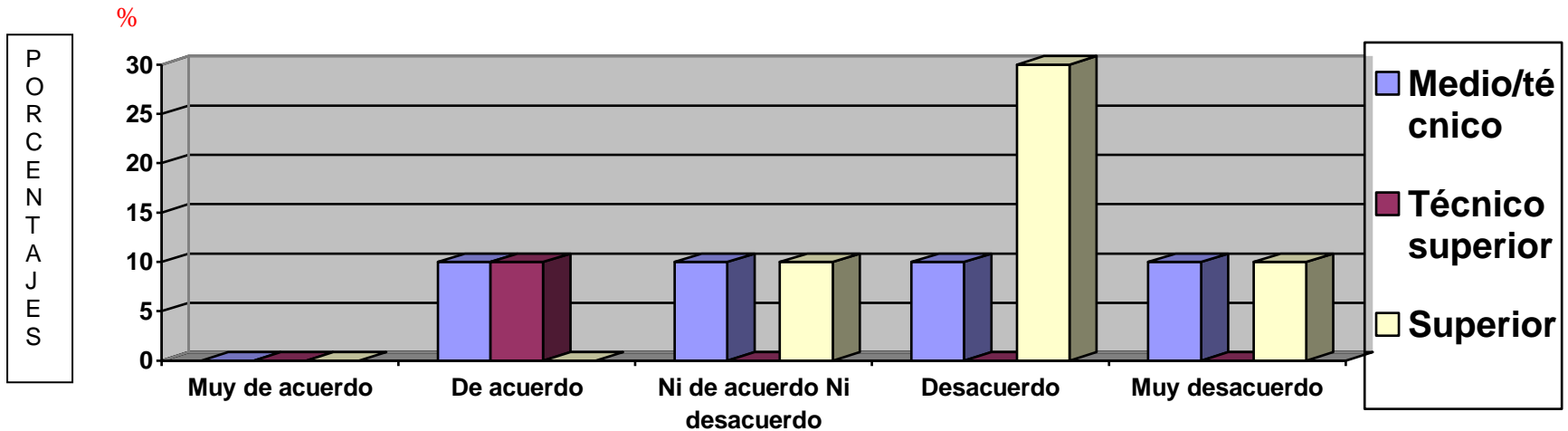
Comentario: El grafico muestra que un 70% de los jefes de Servicio y/o Departamento opina que el personal es cauteloso con la información frente al público, conformándose este porcentaje por un 50% que tienen estudios Superiores

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- Las arcas de conocimiento de la institución están a disposición del público constantemente.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior
10% Técnico Superior
10% Medio Técnico

20%

V/S

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
0% Técnico Superior
20% Medio Técnico

60%

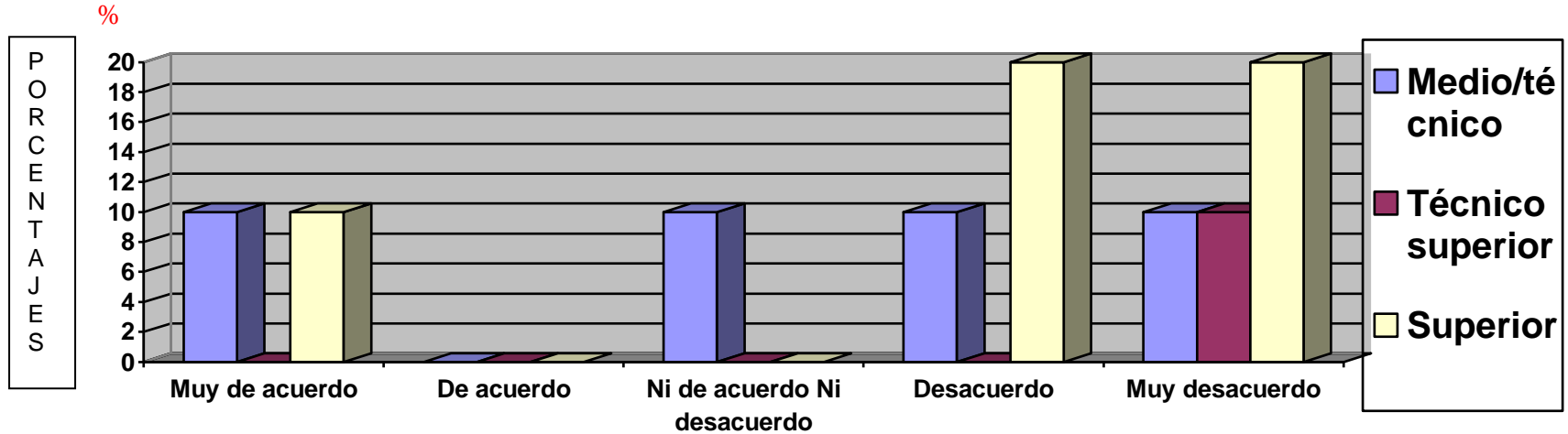
Comentarios: Como se ve en el grafico un 60% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta en desacuerdo con la afirmación, integrando este porcentaje un 40% de ellos que tienen estudios Superiores

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Aspectos de Transparencia y Probidad

Afirmación:

- En período de elecciones se tiende a modificar la información del funcionamiento de la institución.



De acuerdo en Institución

Resultado: 10% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

20%

V/S

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
10% Técnico Superior
20% Medio Técnico

70%

Comentario: Según el gráfico un 70% de los Jefes de Servicio y/o Departamento está en desacuerdo con la afirmación, porcentaje integrado por un 50% que tienen estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

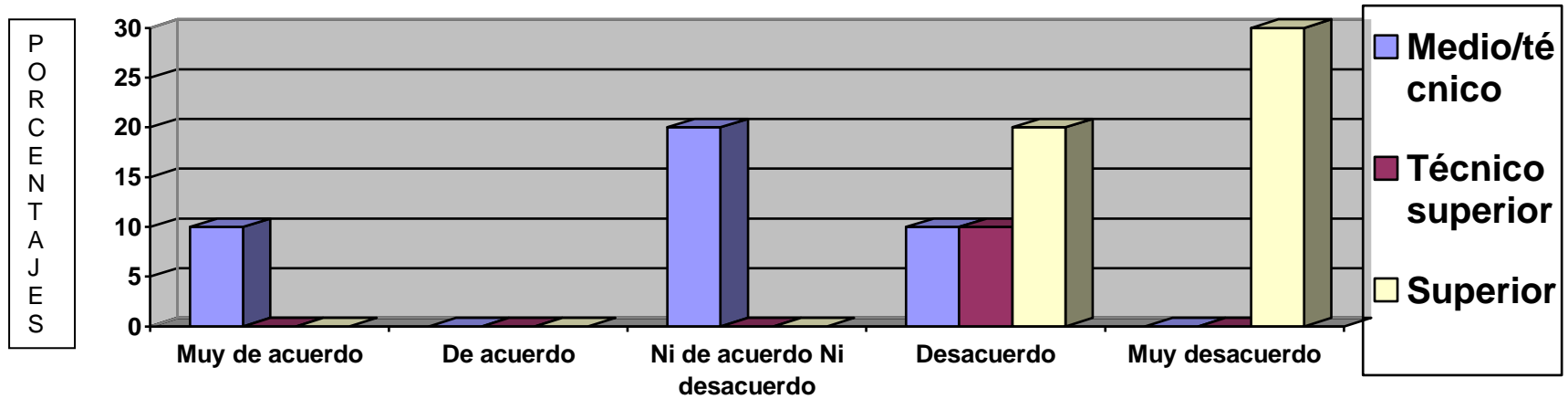
GRÁFICOS DE PROCEDIMIENTOS EFICIENTES Y EFICACES.

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa.

%



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

10%

Desacuerdo en institución

V/S 50% Educación Superior
10% Técnico Superior
10% Medio Técnico

70%

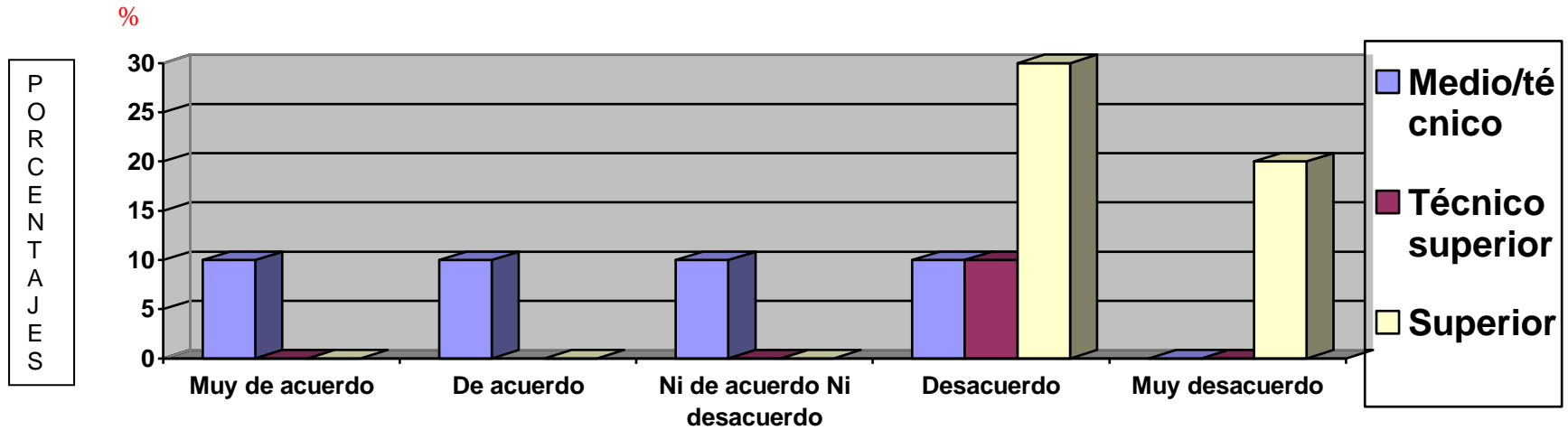
Comentario: El grafico muestra que un 70% de los jefes de Servicio y/o Departamento opina que no esta de acuerdo con la afirmación en relación a la institución en estudio, de dicho porcentaje un 60% posee estudios Superiores

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Se atiende las necesidades del público, considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada.



De acuerdo en Institución		Desacuerdo en institución	
Resultado:	0% Educación Superior 0% Técnico Superior 20% Medio Técnico	V/S	50% Educación Superior 10% Técnico Superior 10% Medio Técnico
	20%		70%

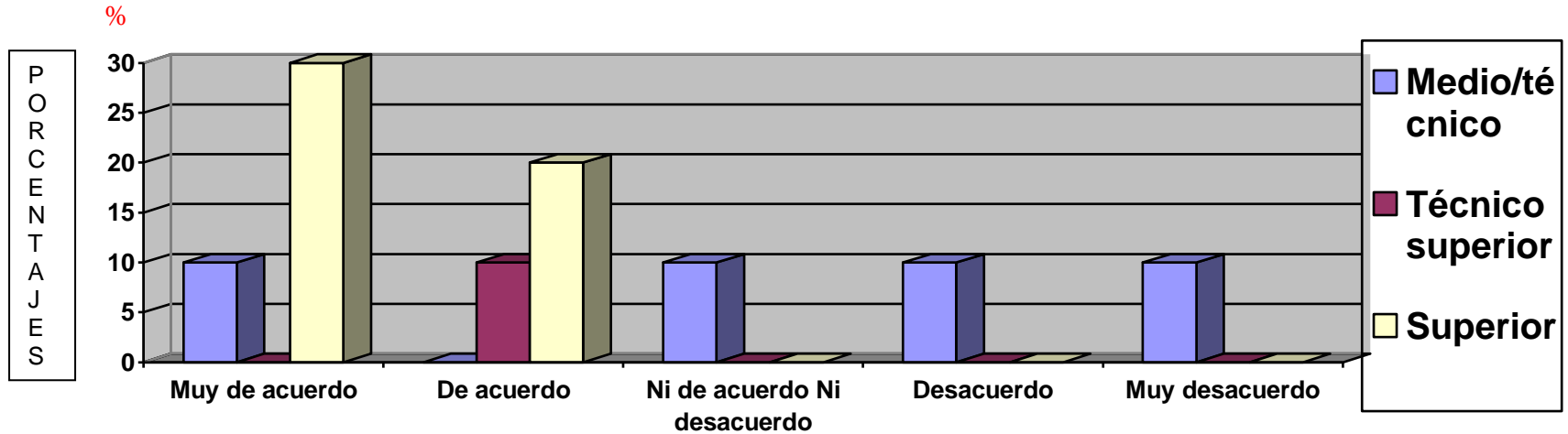
Comentario: El grafico muestra que un 70% de los jefes de Servicio y/o Departamento, opina que no se atienden las necesidades del público dándole las soluciones mas adecuadas, de este porcentaje un 60% tiene estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades.



De acuerdo en Institución

Resultado: 50% Educación Superior
10% Técnico Superior
10% Medio Técnico

70%

V/S

Desacuerdo en institución

0% Educación Superior
0% Técnico Superior
20% Medio Técnico

20%

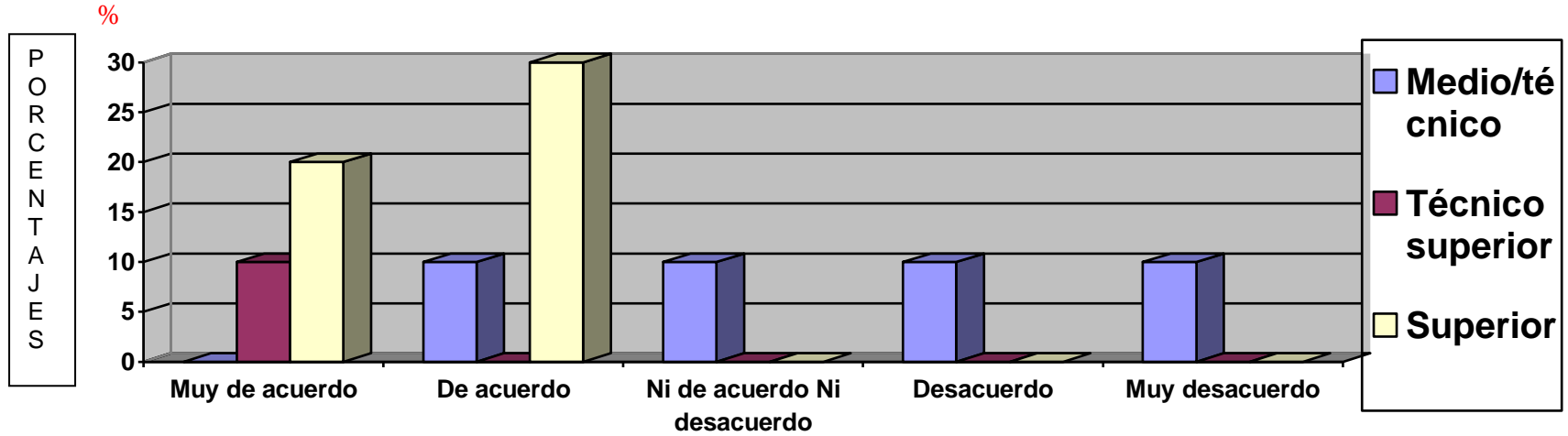
Comentario: El grafico muestra que un 70% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta de acuerdo con la afirmación en relación a la institución, de este porcentaje un 60% tienen estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Es común hacer que la persona pase por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud.



De acuerdo en Institución

Resultado: 50% Educación Superior
10% Técnico Superior
10% Medio Técnico

70%

V/S

Desacuerdo en institución

0% Educación Superior
0% Técnico Superior
20% Medio Técnico

20%

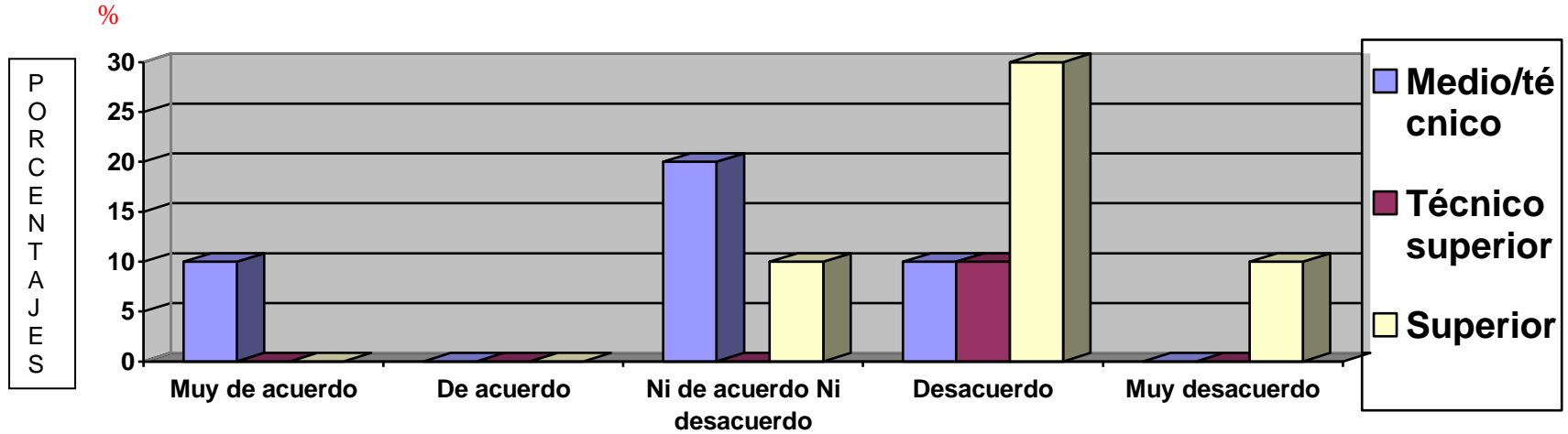
Comentario: El grafico muestra que un 70% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta de acuerdo con la afirmación, opinando de esta manera, que es común que la persona pase por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud. de los cuales, un 60% posee estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- La atención al público es de carácter cordial y grata.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior
0% Técnico Superior
10% Medio Técnico

10%

V/S

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
10% Técnico Superior
10% Medio Técnico

60%

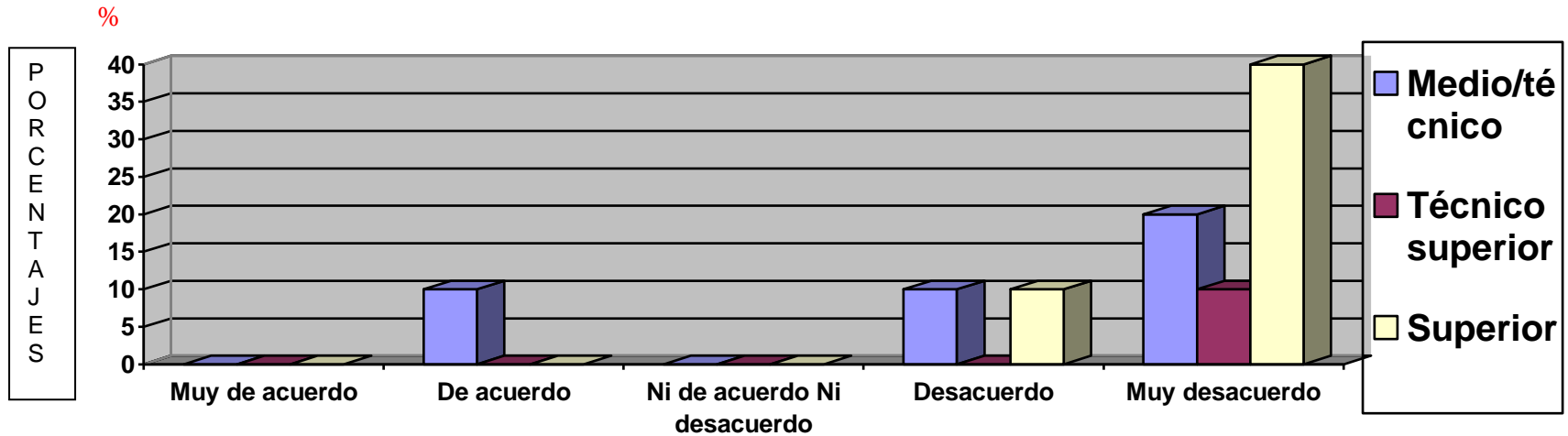
Comentario: El grafico muestra que un 60% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta en desacuerdo con la afirmación en relación a la institución en estudio. Opinión que se presenta por que un 50% posee estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Las instalaciones de la institución son apropiadas para una cómoda y confortante atención al público.



De acuerdo en Institución

Resultado: 0% Educación Superior V/S
 0% Técnico Superior
 10% Medio Técnico

 10%

Desacuerdo en institución

50% Educación Superior
 10% Técnico Superior
 30% Medio Técnico

 90%

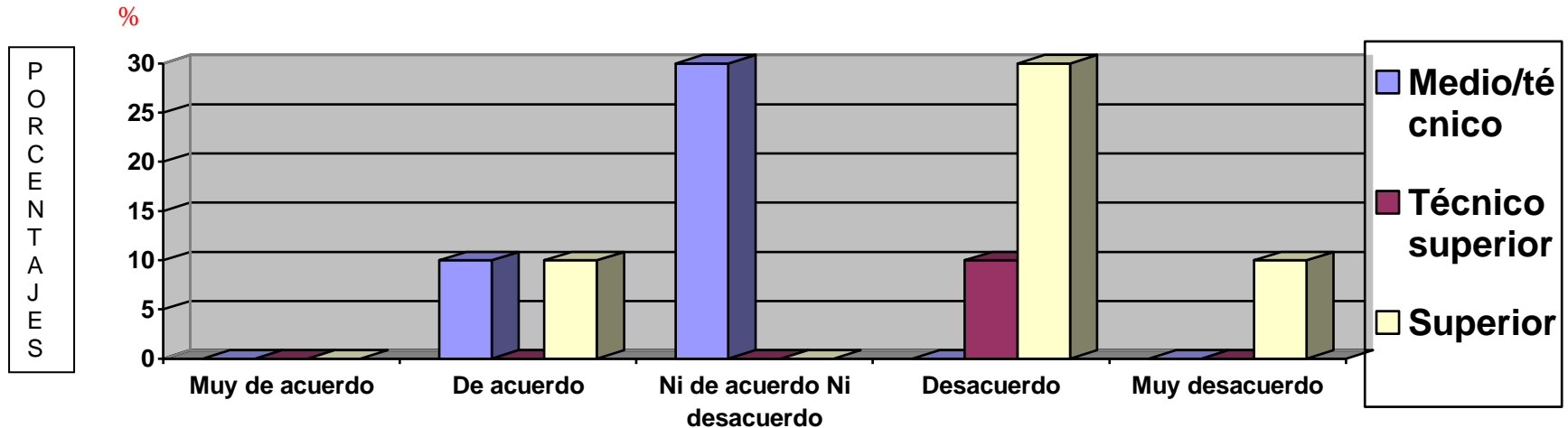
Comentario: El grafico muestra que un 90% de los jefes de Servicio y/o Departamento, opina que las instalaciones de la institución no son apropiadas para la atención al público. Porcentaje integrado en un 60% de encuestados que tienen Estudios Superiores.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Título: Procedimientos Eficientes y Eficaces.

Afirmación:

- Se resuelven las necesidades del público con uso adecuado de recursos institucionales.



De acuerdo en Institución

Resultado: 10% Educación Superior
 0% Técnico Superior
 10% Medio Técnico

20%

Desacuerdo en institución

40% Educación Superior
 10% Técnico Superior
 0% Medio Técnico

50%

Comentario: El grafico muestra que un 50% de los jefes de Servicio y/o Departamento esta en desacuerdo con la afirmación, opinando que no hay un buen aprovechamiento de los recursos institucionales. Porcentaje en su totalidad integrado por los encuestados que tienen estudios Superiores; mientras que un 30% de los que tienen estudios Medio/Técnico manifiesta indecisión al responder esta pregunta.

Fuente: Propia elaboración, según encuesta con escala tipo Likert

Resultados y Discusión

(Continuación y análisis)

Considerando los resultados por ítem (aspectos de control interno; aspectos de transparencia y probidad; procedimientos eficientes y eficaces) de las encuestas, se procederá al análisis de acuerdo a los contenidos teóricos.

Comenzando con el primer ítem “Aspectos de control interno” y apuntando al cumplimiento del primer objetivo específico de esta tesis se encuentran debilidades de control interno como las siguientes:

- La no existencia de una unidad o departamento que tenga por objetivo determinar y actualizar la estructura organizacional y los procedimientos de la Institución.
- La carencia de planes de capacitación adecuados que mantengan actualizados los conocimientos del personal en informática.
- La falta de una planificación determinada por la institución que defina misión, objetivos, lineamientos estratégicos y metas de acuerdo a los procedimientos establecidos, de manera que se pueda comparar lo planificado con lo que ocurre en la realidad y de esta forma evaluar los resultados obtenidos.
- Si bien existen programas orientados a evaluar la calidad del personal; los criterios de evaluación no están bien determinados de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- La Institución no cuenta con un registro de Inventario de los bienes físicos y tecnológicos actualizado (catastro).
- La institución no cuenta con planes de contingencia en relación al respaldo de la información procesada por los funcionarios (copias de respaldo).
- Los elementos de seguridad como extintores, y las instalaciones eléctricas no son adecuadas en la Institución (contingencia o fuerza mayor).
- La institución no cuenta con elementos de protección y confort para el mejor desempeño del personal.
- La institución no lleva un control periódico de los gastos presupuestados.
- **No existe una unidad o departamento de control formalmente establecido.**
- **No existe una supervisión constante del desempeño de los funcionarios de la Institución.**
- El sistema de control de horario y de permanencia en los lugares de trabajo no está de adecuado con las necesidades de la institución.

Siguiendo con los hallazgos en el segundo ítem “Aspectos de transparencia y probidad” se procede a analizar las afirmaciones de acuerdo a la información entregada en los resultados de la encuesta y que se presenta en los gráficos, de manera de dar cumplimiento al segundo objetivo específico de esta tesis.

- La información que demanda el público es entregada de manera fidedigna: Los resultados demuestran que los jefes de servicio y/o departamento de la institución en estudio en relación a esta afirmación realizan procedimientos transparentes y probos lo cual se demuestra en que un 80% de ellos esta de acuerdo con la afirmación.
- El público percibe el servicio de la institución como honesto y correcto: Si bien los jefes de servicio y/o departamento demuestran estar de acuerdo con la afirmación en un 40%, mientras que por otro lado resulta preocupante la situación de que un 50% de ellos demuestre indecisión, no se puede calificar este elemento como transparente y probo en el actuar de los encuestados.
- Si el público requiere información perteneciente a la institución, esta generalmente le es negada: Los jefes de servicio y/o departamento se encuentran de acuerdo en un 50% con la afirmación, lo cual implica que ellos no están dispuestos a facilitar la información de manera transparente al público en su mayoría.
- El personal del servicio en cuestión es muy cauteloso con la información particular de la institución y su manejo frente al público: Un 70% de los jefes de servicio y/o departamento están de acuerdo con la información, ayudando esta afirmación a corroborar lo expuesto en la anterior, y de esta manera no se puede calificar este elemento como transparente y probo a la hora de facilitar la información al público que acude al servicio en estudio.
- Las arcas de conocimiento de la institución están a disposición del público constantemente: Esta afirmación en un 60% es apoyada por los jefes de servicio y/o departamento; los cuales están dispuestos a facilitar los conocimientos que se pueden encontrar dentro de la institución, de esta manera esta afirmación constituye un elemento que en este aspecto califica al servicio público como transparente y probo.

- En periodo de elecciones se tiende a modificar la información del funcionamiento de la institución: un 70% de los jefes de servicio y/o departamento opina que la información se mantiene inalterable en periodo de elecciones, así este aspecto constituye un elemento para calificar de manera transparente y proba los procedimientos realizados por los encuestados durante este período.

Continuando con los resultados proporcionados por la encuesta en la Institución en estudio. El tercer ítem “Procedimientos eficientes y eficaces”, Con el cual se hace una relación entre nivel de estudios (medio/ técnico; técnico/ superior; profesional universitario) v/s (procedimientos eficientes y eficaces) y posterior análisis de este con el coeficiente de correlación de Spearman en el programa estadístico SPSS. Se tienen los siguientes hallazgos:

- En cuanto a la solución de las necesidades del público de manera rápida y precisa: Existe una correlación discreta o regular entre este procedimiento eficiente y eficaz v/s el nivel de estudios de los jefes de servicio y/o departamento, la cual no es significativa, ($r = 0,527$; $p > 0,05$). Lo cual implica que no necesariamente la atención al público se da de acuerdo a la afirmación.
- La atención de las necesidades del público, Considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada: Existe una correlación directa elevada entre el nivel de estudios v/s este procedimiento eficiente y eficaz siendo esta significativa ($r = 0,671$; $p < 0,05$). De esta manera mientras mas alto sea el nivel educacional, se atenderá las necesidades del público considerando su nivel de complejidad.
- Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades: la correlación existente entre esta afirmación y el nivel educacional es indirecta y baja no significativa ($r = -0,463$; $p > 0,05$) cabe señalar que la formulación de la afirmación esta en forma negativa.
- Es común hacer que la persona pase por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud: La correlación que existe entre esta afirmación y el nivel educacional de los jefes de servicio y/o departamento es indirecta pero significativa ($r = -0,643$; $p < 0,05$). de esta manera mientras mayor es el nivel educacional de los jefes de servicio y/o departamento el público pasa por menos departamentos demorando un menor tiempo en resolver su inquietud.

- La atención al público es de carácter cordial y grata: La correlación que existe entre el nivel educacional de los jefes de servicio y/o departamento y este procedimiento eficiente y eficaz es baja y no significativa ($r = 0,466$; $p > 0,05$), por lo que no necesariamente el hecho de que los funcionarios encuestados tengan mas educación va a implicar una atención cordial y grata al público.
- Las instalaciones de la institución son apropiadas para una cómoda y confortable atención al público: la correlación entre el nivel de estudios de los jefes de servicio y/o departamento y el procedimiento eficiente y eficaz es baja y no significativa ($r = 0,287$; $p > 0,05$) No por el hecho de que las instalaciones sean adecuadas y con mayor nivel educacional va a implicar una mejor atención al público.
- Se resuelven las necesidades del público con el uso adecuado de los recursos institucionales: La correlación entre nivel de estudio de los funcionarios encuestados y el procedimiento eficiente y eficaz es baja y no significativa ($r = 0,393$; $p > 0,05$) de esta manera hay poca relación entre la satisfacción de las necesidades del público con el uso adecuado de los recursos institucionales y un nivel de educación mas elevado.

Siguiendo con el análisis del tercer ítem, donde se utilizó el programa estadístico SPSS bajo el coeficiente de correlación de Spearman para conocer cuales afirmaciones eran las que mas alto correlacionaban, esto a modo de proyección con miras a una futura investigación, y así, poder diferenciar las afirmaciones mas adecuadas (“alta correlación”, como lo muestra la tabla N° III en los resultados presentados), y de esta manera elaborar un instrumento, previamente una validación Inter- juez por especialistas para aplicar un nuevo estudio con características similares al presente o bien, replicar el mismo en otro servicio público en otro contexto o situación de tiempo distinta con otras variables existentes al momento de la de la investigación .

En este punto se hace necesario explicar que es una alta correlación; Cuando se habla de que hay dos afirmaciones altamente correlacionadas (0,5 en adelante) significa que estas afirmaciones son buenos predictores del comportamiento en cuanto al seguimiento de los procedimientos de cada servicio público de parte de sus funcionarios.

El coeficiente de correlación que existe entre dos afirmaciones es un indicador de la fuerza que existe entre estas, es decir, ambas están asociadas. Esto indica que, para el conjunto de personas (muestra), La ejecución en una de las variables (afirmaciones), puede

ser usada como predictor de la ejecución en la otra. En otras palabras; una alta correlación entre ítems, afirmaciones o variables, quiere decir que los individuos que obtienen altos puntos en una variable, ítem o afirmación (en este caso su apego o seguimiento a los procedimientos del servicio público es de manera eficaz y eficiente) también tenderán a obtener resultados elevados en el otro.-

A continuación se describen estos ítem con su respectiva correlación ("**C**">0,5) y significancia "**P**" ("**P**< 0,05; **P**>0,05")

- **Ítem I:** Nivel educacional Con **ítem III:** Se atienden las necesidades del público, considerando su nivel de complejidad y dando la solución más adecuada. (C=0,671; P=0,034<0,05).
- **Ítem I:** Nivel educacional Con **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud (C= -0,643; P=0,045<0,05).
- **Ítem II:** Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa. Con **ítem III:** Se atienden las necesidades del público considerando su nivel de complejidad y dando la solución más adecuada. (C=0,872; P=0,001<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.
- **Ítem II:** Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa. Con **ítem IV:** Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades (C= -0,750; P=0,013<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.
- **Ítem II:** Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa. Con **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud (C= -0,838 ; P=0,02<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.
- **Ítem II:** Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa. Con **ítem VI:** la atención al público es de carácter cordial y grata. (C=0,921; P=0,00<0,05). Correlación y significancia perfecta e ideal.

- **Ítem II:** Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa. Con **ítem VIII:** Se resuelven las necesidades del público con el uso adecuado de los recursos institucionales (C=0,636; P=0,048<0,05).

- **ítem III:** Se atienden las necesides del público considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada. Con **ítem IV:** Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades (C=-0,892; P=0,001<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.

- **ítem III:** Se atienden las necesides del público considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada. Con **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud (C=-0,906; P=0,00<0,05). Correlación y significancia perfecta e ideal.

- **ítem III:** Se atienden las necesides del público considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada. Con **ítem VI:** La atención al público es de carácter cordial y grata. (C=0,732; P=0,016<0,05). Correlación y significancia casi Perfecta.

- **ítem III:** Se atienden las necesides del público considerando su nivel de complejidad y dando la solución mas adecuada. Con **ítem VIII:** Se resuelven las necesidades del público con el uso adecuado de los recursos institucionales (C=0,691; P=0,027<0,05).

- **ítem IV:** Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades. Con **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud. (C=0,796; P=0,006<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.

- **ítem IV:** Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades. Con **ítem VII:** Las instalaciones de la institución son apropiadas para una cómoda y confortable atención al público. (C= -0,736; P=0,015<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.

- **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud. Con **ítem VI:** La atención al público es de carácter cordial y grata. (C=-0,808; P=0,005<0,05). Correlación y significancia casi perfecta.
- **ítem V:** Es común hacer que las personas pasen por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud. Con **ítem VIII:** Se resuelven las necesidades del público con el uso adecuado de los recursos institucionales (C=-0,705; P=0,023<0,05).

Es conveniente precisar que en la descripción de estas afirmaciones aparecen algunas correlaciones con índices negativos, la explicación la encontramos en que al menos una de cada pareja de ítems esta planteada en forma negativa, lo que hace que la relación entre ellas se manifieste de manera inversa, arrojando de esta forma puntuación negativa, pero, a pesar de ello estas medidas demuestran la correlación casi perfecta e ideal como se ve en el **ítem III con ítem V.**

CONCLUSIÓN

El hecho de que Chile sea un país que está a la vanguardia en aspectos económicos y sociales, hace que sea percibido por otros países como un Estado modelo y por lo tanto se refleja una confianza en su quehacer general. No obstante, es necesario indicar que en Chile también es preciso desarrollar un mejor control de las instituciones públicas. Sin embargo el hecho de que existan políticas orientadas a un mayor control, tanto en procedimientos como en prestación de servicios para una mayor y mejor transparencia en el actuar de los funcionarios públicos, no implica que dichas políticas actúen como limitantes y pongan trabas en el funcionamiento y fluidez de los procedimientos para entregar el servicio requerido por los ciudadanos. De esta manera, características como la proactividad, capacitación permanente y la profesionalización de la función pública cobran relevancia en una mejor calidad en el servicio público.

A lo largo de este estudio se abordaron temas que en la actualidad han dado mucho que hablar, como por ejemplo los casos citados al comienzo de la presente tesis y que se pueden contextualizar desde la Probidad, Transparencia, Control.

El control interno en los servicios públicos cobra mayor importancia a la hora de analizarlo en las instituciones más descentralizadas de la administración central (municipalidad objeto de estudio), más aún cuando lo relacionamos con los conceptos de Transparencia y Probidad en el actuar de los funcionarios públicos.

La comuna de la organización en estudio, tiene una población reducida (8.000 habitantes aproximadamente). Debido a lo anterior, su municipio posee una estructura más bien limitada en cuanto a su planta de funcionarios, no pudiendo ser modificada sin antes existir una modificación por ley, a su vez para que exista dicha modificación se debe producir un acuerdo en el parlamento, así, si los resultados de este estudio apuntan a la falta de profesionalismo en la estructura de dicha organización, podría mejorar ciertos procedimientos desde los funcionarios hacia el público en general y a su vez existiendo una mejor gestión en la parte administrativa de parte de los funcionarios en cuanto a políticas que apuntaran a un mejor Control Interno, Transparencia y Probidad en la organización.

En el primer Ítem analizado en la encuesta: **“Aspectos de Control Interno”** quedan al descubierto una serie de debilidades de la institución en estudio, esto se acentuó más debido a la no existencia de una unidad de control formalmente establecida para poder evaluar, de la forma más adecuada, el desempeño de los funcionarios y los procedimientos que éstos deben efectuar dentro de la organización, de acuerdo al cumplimiento de las

necesidades de los ciudadanos que requieran sus servicios. Lo cual no necesariamente se explica por la falta de profesionales expertos en el tema.

En el segundo ítem: **“Aspectos de Transparencia y Probidad”**, se encontró que, si bien existen algunos procedimientos que tienden a que el actuar de los funcionarios públicos sea de manera honrada y transparente, estos resultados estarían fuertemente influidos por el concepto de Deseabilidad Social, que dice relación a que los sujetos del estudio quieren dar una buena impresión de sí mismos, emitiendo de manera inadvertida respuestas que de manera consistente dan una mejor imagen de ellos.

En el tercer ítem: **“Procedimientos Eficientes y Eficaces”**, los resultados correlacionados entre el nivel de estudios y dichos procedimientos, dan lugar a la existencia de aspectos en los cuales es determinante un mayor grado de educación de los jefes de servicio y/ o departamento, donde existe un alto grado de correlación acompañado de una significancia importante, estos son el ítem I y IV. Ahora bien, las normas y procedimientos en el servicio en estudio no son del todo fáciles de entender, por lo que muchos funcionarios invierten bastante tiempo y recursos cognitivos, en la comprensión y aplicación de estas mismas en un determinado procedimiento, para resolver el tipo de necesidad que se requiere, en desmedro de la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procedimientos que entreguen una mejor calidad de servicio público hacia la ciudadanía.

Finalmente, se puede decir que, pese a que existen muchas instancias de evaluación y normativas que guíen el actuar de los funcionarios públicos y el funcionamiento de los servicios públicos, como por ejemplo Municipalidades, aún queda mucho por hacer al respecto, pues estas normas no siempre se cumplen a cabalidad y más aún dejan pie a la interpretación personal e incluso no son bien entendidas por los mismos funcionarios, quienes pese a tener, en algunos casos, la disposición para el cumplimiento de la normativa, no entienden su proceder debido a la mala explicitación de éstas, terminando así en una entrega deficiente de servicios al público en general.

BIBLIOGRAFÍA

Paginas Web

- 1.-Consejo de Auditoria Interna General de Gobierno.1999.Ministerio Secretaría General de la presidencia. www.caigg.cl (vista: Septiembre 2003; Febrero, Marzo 2004)
- 2.-Contraloría general de la republica de Chile.1999. www.contraloria.cl/contraloria/index.htm (vista: Septiembre 2003; Febrero, Marzo 2004)
- 3.-Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo.2000.Ministerio del interior www.subdere.cl (vista: Septiembre 2003; Febrero, Marzo 2004).

Libros; Artículos y leyes

- 4.-Chile. Universidad de Chile. Facultad de derecho.2000. La Administración del Estado de Chile Decenio 1990-2000. Editorial Jurídica Conosur Ltda.
- 5.-Moraga Guerrero, Rodrigo, Téllez Mellado, Luis. Auditoria Interna de Gobierno, la Experiencia Chilena 1994/1999.Primer Edición. Chile. Antártica Quebecor.
- 6.-Chile. Ministerio del interior Subsecretaría del interior. 1986. Ley N° 18575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado (diario oficial 1986).
- 7.-Chile. Ministerio del interior Subsecretaría del interior. 1999. Ley N° 19653 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado “modificación”(diario oficial 1999).
- 8.- Chile. Ministerio del interior Subsecretaría del interior. 1997. Decreto supremo N° 12 Auditoría interna general de gobierno (diario oficial 29, enero, 1997).
- 9.-Contraloría General de la República “Principios de control interno aceptados por la Contraloría General de la Republica para el sector publico funcionalmente Descentralizado” Editorial Imprenta Contraloría, Año 1972.

- 10.-Contraloría General de la Republica "Que es y que Hace" Editorial la Contraloría, Año 1998.
- 11.-Contraloría General de la Republica Seminario "La Contraloría General de la Republica y su vinculación con las unidades de auditoría interna". Editorial La Contraloría, Año 2000.
- 12.-Varas Gonzáles, Carlos "Teoría del Gobierno Municipal". Editorial Santiago Universidad de Chile, Año 1984.
- 13.-Ojeda Ojeda, Bernardo "Contraloría Interna, Municipalidades, Servicios Públicos" Editorial Ediar-Conosur, Año 1987.
- 14.-Decreto Supremo N° 1.150, de 1980 "Constitución Política de la República De Chile".
- 15.-Ley N° 18.883 "Estatuto Administrativo para funcionarios municipales". Ministerio del interior subsecretaria de desarrollo regional y administrativa
- 16.-Ley N° 10.336 "Ley de Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República". Ministerio del interior
- 17.-Ley N° 18.695 "Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades" Modificación Artículo 110. Ministerio del interior subsecretaria de desarrollo regional y administrativa
- 18.-Ley N° 19.280 "Normas sobre Plantas de Personal de las Municipalidades".
- 19.-Ley N° 19.653, de Probidad Administrativa aplicable a los órganos de la administración del Estado
- 20.-Tomassini Luciano, Armijo Marianela. Reforma y Modernización del Estado, experiencias y desafío. 2002. Primera edición, Santiago: Ediciones LOM

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta dirigida a los jefes de servicio y/o departamento de la municipalidad en estudio (Alcaldía; Administración; Secretaría; Transito; Finanzas; Secplac; Salud; Educación; Social; Obras)

“Control Interno: Una mirada desde la Transparencia y Probidad Administrativa al interior de un Servicio Público de la Sexta Región”

Buenos Días (Buenas Tardes):

Estoy haciendo una encuesta con el propósito de contribuir al conocimiento de aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa desde el punto de vista del control Interno.

Quisiera pedir su ayuda para que conteste unas afirmaciones con respecto a si se dan dentro de su institución que no llevarán mucho tiempo. Su respuesta será confidencial y anónima.

Se pide que conteste estas afirmaciones con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas, ni incorrectas. Lea las instrucciones cuidadosamente.

Muchas gracias por su colaboración

Marque con una “X”

Nivel de estudios:

Medio y/o técnico : _____

Técnico en nivel superior: _____

Profesional Universitario: _____

INSTRUCCIONES

A continuación hay una lista de afirmaciones, le pido que encierre en un círculo el número que se acerque más a su opinión según los siguientes parámetros

- 1.- Muy de Acuerdo; 2.- De acuerdo; 3.- Ni de Acuerdo/ Ni Desacuerdo;
4.- Desacuerdo ; 5.- Muy desacuerdo

Ítem I : Aspectos de Control Interno

1.- Existencia de una planificación determinada por la institución que defina: Misión, Objetivos, Lineamientos Estratégicos y Metas.

1 2 3 4 5

2.- La evaluación de resultados en la institución, genera cambios de actuación que impliquen reprogramar actividades.

1 2 3 4 5

3.- Se han implementado las recomendaciones formuladas por la contraloría regional respecto de la estructura y funcionamiento de la institución en los casos que lo amerite.

1 2 3 4 5

4.- Existe una unidad o departamento identificable que tenga por objetivo determinar y actualizar la estructura Organizacional.

1 2 3 4 5

5.- Existe un manual de organización que consigne las funciones institucionales así como las líneas de autoridad correspondientes.

1 2 3 4 5

6.- Existe una supervisión constante del desempeño de los funcionarios de la institución.

1 **2** **3** **4** **5**

7.- Existe una unidad o departamento, claramente identificable, que tenga por objetivo determinar y actualizar los procedimientos y métodos de la institución.

1 **2** **3** **4** **5**

8.- Existencia de manuales de procedimientos formalmente establecidos en virtud de los cuales se identifiquen los principales cursos de acción de la institución.

1 **2** **3** **4** **5**

9.- Existe un sistema de control de horario y de permanencia en los lugares habituales de trabajo.

1 **2** **3** **4** **5**

10.- Existen programas orientados a evaluar la calidad del personal.

1 **2** **3** **4** **5**

11.- Están claramente determinados los criterios de evaluación del personal.

1 **2** **3** **4** **5**

12.- Existe un catastro actualizado de los bienes físicos y tecnológicos de la institución.

1 **2** **3** **4** **5**

13.- Existen copias de respaldo de la información procesada por los funcionarios de la organización.

1 **2** **3** **4** **5**

14.- Existe un control de acceso físico a la zona de resguardo de estas copias.

1 2 3 4 5

15.- Existen planes de capacitación que mantengan actualizados los conocimientos del personal en informática.

1 2 3 4 5

16.- Se cuenta con extintores y elementos de prevención de incendios adecuados.

1 2 3 4 5

17.- Como herramienta de control, existe una unidad de control interno.

1 2 3 4 5

18.- Las instalaciones eléctricas son adecuadas.

1 2 3 4 5

19.- Existen elementos de protección y confort para el mejor desempeño del personal.

1 2 3 4 5

20.- Están definidas las necesidades de información contable externa e interna.

1 2 3 4 5

21.- Se emiten informes contables útiles para el control de la gestión y la toma de decisiones.

1 2 3 4 5

22.- Se realiza periódicamente control de los gastos presupuestados.

1 2 3 4 5

Ítem II: Aspectos de Transparencia y Probidad Administrativa.-

1.- La información que demanda el público es entregada de manera fidedigna.

1 **2** **3** **4** **5**

2.- El público percibe el servicio de la institución como honesto y correcto.

1 **2** **3** **4** **5**

3.- Si el público requiere información perteneciente a la institución, ésta generalmente le es negada.

1 **2** **3** **4** **5**

4.- El personal del servicio en cuestión es muy cauteloso con la utilización de la información particular de la institución y su manejo frente al público.

1 **2** **3** **4** **5**

5.- Las arcas de conocimiento de la institución están a disposición del público constantemente

1 **2** **3** **4** **5**

6.- En período de elecciones se tiende a modificar la información del funcionamiento de la institución.-

1 **2** **3** **4** **5**

Ítem III: Procedimiento Eficientes y Eficaces.

1.- Se solucionan las necesidades del público de manera rápida y precisa.

1 2 3 4 5

2.- Se atiende las necesidades del público, considerando su nivel de complejidad y dando la solución más adecuada

1 2 3 4 5

3.- Suele hacerse esperar al público largo rato antes de atender sus necesidades.

1 2 3 4 5

4.- Es común hacer que la persona pase por diferentes departamentos antes de resolver su inquietud.

1 2 3 4 5

5.- La atención al público es de carácter cordial y grata.

1 2 3 4 5

6.- Las instalaciones de la institución son apropiadas para una cómoda y confortante atención al público.

1 2 3 4 5

7.- Se resuelven las necesidades del público con uso adecuado de recursos institucionales.

1 2 3 4 5

Tabla N°3: Análisis de la relación entre nivel de estudios y procedimientos eficientes y eficaces bajo el índice de correlación de Spearman en el programa estadístico SPSS.

		Correlaciones							
		Nivel Educativo	Se solucionan las necesidades del publico de manera rapida y precisa	Se atiende las necesidaes del publico considerando su nivel de complejidad y dando las solucion mas adecuada	Suele hacerse esperar al publico largo rato antes de atender sus necesidades	Es comun hacer que la persona pase por diferentes departamento s antes de resolver su inquietud	La atencion al publico es de carater cordial y grata	Las instalaciones de la institucion son apropiadas para una comoda y confortable atencion al publico	Se resuleven las necesidades del publico con el uso adecuado de los recursos Institucionales
Nivel Educativo	Correlación de Pearson	1,000	,527	,671*	-,463	-,643*	,466	,287	,393
	Sig. (bilateral)	,	,117	,034	,177	,045	,175	,421	,261
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Se solucionan las necesidades del publico de manera rapida y precisa	Correlación de Pearson	,527	1,000	,872**	-,750*	-,838**	,921**	,465	,636*
	Sig. (bilateral)	,117	,	,001	,013	,002	,000	,176	,048
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Se atiende las necesidaes del publico considerando su nivel de complejidad y dando las solucion mas adecuada	Correlación de Pearson	,671*	,872**	1,000	-,892**	-,906**	,732*	,542	,691*
	Sig. (bilateral)	,034	,001	,	,001	,000	,016	,105	,027
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Suele hacerse esperar al publico largo rato antes de atender sus necesidades	Correlación de Pearson	-,463	-,750*	-,892**	1,000	,796**	-,588	-,736*	-,559
	Sig. (bilateral)	,177	,013	,001	,	,006	,074	,015	,093
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Es comun hacer que la persona pase por diferentes departamentos antes de resolver su	Correlación de Pearson	-,643*	-,838**	-,906**	,796**	1,000	-,808**	-,556	-,705*
	Sig. (bilateral)	,045	,002	,000	,006	,	,005	,095	,023
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
La atencion al publico es de carater cordial y grata	Correlación de Pearson	,466	,921**	,732*	-,588	-,808**	1,000	,476	,426
	Sig. (bilateral)	,175	,000	,016	,074	,005	,	,164	,220
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Las instalaciones de la institucion son apropiadas para una comoda y confortable	Correlación de Pearson	,287	,465	,542	-,736*	-,556	,476	1,000	,118
	Sig. (bilateral)	,421	,176	,105	,015	,095	,164	,	,745
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
Se resuleven las necesidades del publico con el uso adecuado de	Correlación de Pearson	,393	,636*	,691*	-,559	-,705*	,426	,118	1,000
	Sig. (bilateral)	,261	,048	,027	,093	,023	,220	,745	,
	N	10	10	10	10	10	10	10	10

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).