



UNIVERSIDAD
SAN SEBASTIAN

UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
MAGISTER PROFESIONAL EN DIRECCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN PÚBLICA
SEDE CONCEPCIÓN

PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y
MEJORA CONTINUA A PARTIR DE LAS VOCES DIRECTIVAS DE
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE

Tesis presentada para optar al grado de
Magister Profesional en Dirección y Control de Gestión Pública

Profesora Guía: Sra. Carmen Paz Soto Caro
Alumna: Aurora Artemisa Haran Mendoza

Concepción – Chile
2018

© Aurora Artemisa Haran Mendoza.

Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.

Dedicatoria

A mi madre Ana Mendoza Cartes y a mi hijo Braulio Lara Haran por su amor incondicional.

A mí, sobrina amada Fanny, que está en compañía de Jehová.

A mis sobrinos, Felipe, Andrés, Bárbara, Alonso, Mitzi, Kristopher y a mi pequeño Joel David, que con trabajo y determinación todo es posible.

Agradecimientos

A mi profesora guía, Carmen Paz, por su dedicación académica, especialmente por su comprensión y contención en los momentos que decaía. Gracias por creer en mí.

Gracias a los profesores de este posgrado, por la pasión que entregaron en el aula.

A los directores de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, por su cooperación y facilidades para el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por la paciencia y consideración al confortarme con una mirada, un abrazo y un tú puedes.

A mi madre, Ana Mendoza, por escucharme, despertarme cuando me dormía y por acompañarme hasta el último momento en los que escribo estas líneas.

A mi hijo, Braulio Lara, por ayudarme en todo momento, por brindarme su compañía, por ser un joven comprensivo, amable y cooperador.

Tabla de Contenido

Introducción	9
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	11
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Formulación del problema.....	12
1.2. Justificación e Importancia de la Investigación	13
1.3. Delimitaciones	14
1.4. Estado del Arte	15
1.6. Objetivos	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	18
2.1. Introducción al Marco Teórico	19
2.2. Sistemas de Control de Gestión Internacional	19
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	31
3.1. Tipo de investigación	32
3.2. Paradigma de investigación	36
3.3. Alcance del estudio	36
3.4. Diseño de la investigación acción.....	37
3.5. Informantes Claves	38
3.6. Técnicas de recolección de datos e instrumentos	39
3.7. Entrevista Semi-estructurada	39
3.8. Criterios Éticos	62
3.9. Técnicas de análisis	63
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	69
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	116

Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1: Vista Satelital de Chiguayante	14
Ilustración 2: Esquema del Modelo de Lewin.....	35
Ilustración 3: Mapa Estratégico Propuesto	103
Tabla 1: Resumen Tipos de Investigación de Carr y Kemmis.....	33
Tabla 2: Estructura y etapas del diseño a utilizar	37
Tabla 3: Caracterización de Informantes Claves.....	39
Tabla 4: Resumen Informe Belmont.....	62
Tabla 5: Matriz de categorización.....	64
Tabla 6: Perfil laboral de los Informantes Claves	68
Tabla 7: Matriz de resultados entrevista, evento significativo del lenguaje	70
Tabla 8: Conclusión y Triangulación de la Información	75
Tabla 9: Perspectivas para la construcción del CMI	102
Tabla 10: Tabla de Asignación de Tareas y Responsables	104
Tabla 11: Tabla de propuesta CMI.....	110

Listado de Siglas Usadas

BGI	Balance de Gestión Integral
CDI	Convenio de desempeño Institucional
CMI	Cuadro de Mando Integral
DAEM	Dirección Administración Educación Municipal
DAS	Dirección Administración de Salud Municipal
DIPRES	Dirección de Presupuestos de Chile
MEI	Metas de Eficiencia Institucional
MINSAL	Ministerio de Salud
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PMG	Programa Mejoramiento de la Gestión
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño

Resumen

El presente estudio propone un modelo de gestión para la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, con la particularidad que nace a partir de las voces directivas de la organización, esta investigación buscó la participación de los actores claves del municipio, con el propósito que la propuesta del modelo gestión incluya la visión estratégica de los directivos. La propuesta se basa en el modelo de Cuadro de Mando Integral CMI., de Kaplan y Norton, se adaptó a la organización y a su gestión actual, proponiendo mejoras a las herramientas ya utilizadas como el PMG., y las calificaciones. Se utilizaron 3 perspectivas para la composición del CMI.; ***Perspectiva de beneficiarios, contribuyentes y comunidad, Perspectiva de los procesos internos y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***, vinculadas a la estrategia construida en base a la misión, visión y objetivos estratégicos de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

Palabras Claves: Informantes Claves, Municipalidad de Chiguayante, Propuesta Modelo de Gestión, Investigación Acción.

Abstract

The present study proposes a management model for the Municipality of Chiguayante, with the particularity that is born from the directive voices of the organization, this research sought the participation of the key actors of the municipality, with the purpose that the proposal of the model Management includes the strategic vision of managers. The proposal is based on the CMI Integral Scorecard model, from Kaplan and Norton, adapted to the organization and its current management, proposing improvements to the already used tools such as the PMG., And the qualifications. Three perspectives were used for the composition of the CMI; ***Perspective of beneficiaries, taxpayers and community, Perspective of internal processes and Perspective of learning and growth***, linked to the strategy built on the mission, vision and strategic objectives of the Municipality of Chiguayante.

Key Words: Key Informants, Municipality of Chiguayante, Management Model Proposal, Action Research.

Introducción

El control de la gestión en los procesos administrativos de empresas o en los servicios públicos son cada vez más necesarios, a medida que las organizaciones continúan diversificándose, las oportunidades para los problemas en los lugares de trabajo se intensifican. Los gerentes de pequeñas organizaciones o directores de servicios según sea el caso, generalmente enfrentan uno o más niveles potenciales de conflictos: problemas entre el personal, equipamiento u organizacional. A menudo, las causas subyacentes de estos problemas son la falta de comunicaciones abiertas y fluidas, pues carecen de una estructura organizacional correcta. Muchas organizaciones complican aún más los problemas al evitar una correcta cadena de control en la gestión.

Las mejoras continuas son muy importantes para que la organización municipal logre flexibilidad, capacidad de respuesta y la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio en el entorno (Jaca Garcia, Dueñas , Tanco Rainusso, Viles Diez, & Santos Garcia, 2010), desde la perspectiva de este trabajo es fundamental hacer énfasis en la orientación estratégica de la MC, es decir, visualizándola en todo su espectro aplicativo, no sólo ubicarla en el nivel operativo con enfoque incremental y orientada al desempeño; sino además apoyando el sostenimiento de ventajas competitivas, es decir ligada a la estrategia organizacional.

La presente investigación busca desarrollar un modelo de gestión, para la Ilustre Municipalidad de Chiguayante a partir de las voces directivas de la organización. Para esto la investigación se planteó en los siguientes capítulos.

El capítulo I dará cuenta de la formulación del problema, pregunta de investigación, los objetivos, delimitaciones de este estudio. Así también se expondrá un breve estado del arte en referencia a la gestión municipal.

En el capítulo II se presentará el marco teórico, que sustentó la investigación en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

En el capítulo III se expondrá la metodología usada para explicar el proyecto de tesis con el fin de enunciar y explicar cada una de las etapas de este estudio enmarcándose dentro del paradigma de investigación acción.

El capítulo IV se presentará la discusión y los resultados del proyecto, y daremos cuenta de un organigrama del modelo que busca desarrollar la investigación.

En el capítulo V se demostrarán las conclusiones, las cuales darán respuesta a la pregunta de investigación, y a cada uno los objetivos planteados. También se mostrará las proyecciones para la Municipalidad.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Introducción al capítulo I

En el siguiente capítulo se abordará, la formulación del problema, justificación e importancia de la investigación, delimitación, estado del arte, pregunta de investigación, objetivos generales y específicos de la investigación.

1.1. Formulación del problema

Para organizar y evaluar todo proceso de gestión es necesario contar con un modelo eficiente de control adecuado a la realidad de la organización, que permita medir la ejecución de las líneas estratégicas versus la actuación de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante. Por ello resulta oportuno generar un modelo de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, pues, no cuenta con un modelo de gestión de control, que permita conducir con orden el pensamiento y la acción, según (García, 1975) el control consiste en (prever- pronosticar- formular objetivos- definir programa de acción- controlar comparando las realizaciones con las previsiones y por último suministrar los medios para compensar las diferencias constatadas). Actualmente en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante existen instrumentos de medición: programa de mejoramiento de gestión PMG, Calificaciones al personal, y los informes de ejecución presupuestaria, mensual, trimestral. Estos instrumentos se ejecutan de forma independiente y no responden a un modelo de gestión integrada. Por tanto, no dan respuesta a los requerimientos necesarios para una gestión municipal óptima.

A partir de la presente problematización que se vive en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, surge nuestra pregunta de investigación:

- ¿Cómo desarrollar un sistema de gestión que se ajuste a los requerimientos de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante?

1.2. Justificación e Importancia de la Investigación

La importancia de realizar el proyecto de investigación en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, nace ante el interés de la investigadora, pues, trabaja hace más de cuatro años en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante en el área de administración municipal, el interés también es académico y profesional con el propósito de contribuir a la mejora continua del municipio y, además es una investigación novedosa, debido a que en la actualidad no existe un modelo de gestión y tampoco hay antecedentes de otras investigaciones en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante en esta área

Otra de las justificaciones de la investigación, es la necesidad de que la Municipalidad cuente con un sistema de control. Por tanto, al no haber un modelo, preexistente, la investigación se justifica por su novedad.

1.3. Delimitaciones

Delimitación temporal

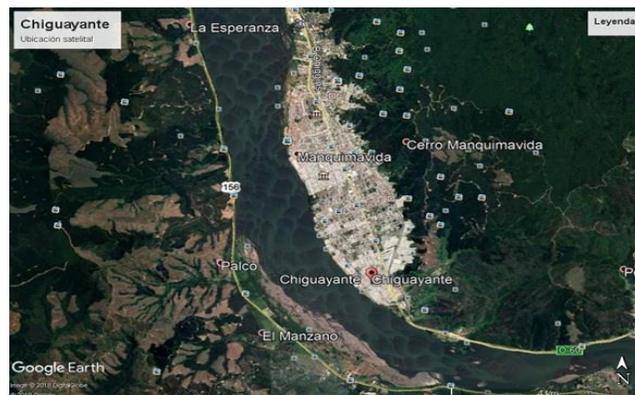
La presente investigación cubrirá un período de un semestre, desde los meses de enero a mayo, se desarrollará durante el primer trimestre del año 2018.

Delimitación espacial

El proyecto de investigación se desarrollará en Chile, en la Región del Biobío, esta región es una de las quince regiones del país, se divide en cuatro provincias; Arauco, Biobío, Concepción y Ñuble. La provincia de concepción se compone de doce comunas y Chiguayante es la comuna donde se sitúa la Ilustre Municipalidad de Chiguayante. está ubicada en la zona Metropolitana de Concepción, tiene una superficie de 44,5 kilómetros cuadrados, una longitud de 17 Km. Y su población es de 85.938 habitantes según el último Censo (2017)¹.

Mapa ubicación Municipio de Chiguayante

Ilustración 1: Vista Satelital de Chiguayante



Fuente: Google Earth

¹ Página web oficial censo Chile 2017, <http://www.censo2017.cl/proceso-censal-resultados-preliminares/>

1.4. Estado del Arte

Dentro de las últimas investigaciones que dan cuenta del tema de la gestión municipal, encontramos a (Morales Casetti, 2014), quien plantea que la nueva gestión pública y como esta ha inspirado las reformas de modernización del estado, habla de los instrumentos de evaluación de desempeño versus el incentivo económico implementado en Chile en el año 1998, también aborda la creación de los concursos de alta dirección pública en el año 2004. Las conclusiones de esta investigación, indican que el Sistema de Alta Dirección Pública es oportuno y eficiente, repercute positivamente en la probidad, transparencia y gastos en el sector público, indica también que se debería aplicar en todos los servicios de del estado. En cuanto al Sistema de Evaluación del Desempeño, indica que requiere mejoras, pues, su aporte ha sido el esperado, por ello, realiza las siguientes indicaciones de mejora: Redefinir la importancia y calidad en los indicadores de desempeño, capacitación permanente. En cuanto a la Evaluación de Desempeño propone impulsar y validar una cultura organización ligada al reconocimiento intrínseco, ejemplo; (mejor funcionario, vacaciones extras. Entre otros, la idea principal es no recurrir al reconocimiento monetario.

A su vez (Flores Piña, 2014) nos plantea en su análisis y propuesta de una herramienta de gestión que permita un desarrollo eficiente de la gestión municipal, su aporte principal, radica en la creación de una unidad de asesoría de control de gestión, que a su vez implemente un sistema de control integral, que coordine la gestión en todas las Direcciones y Departamentos Municipales de la Ilustre Municipalidad de Santiago.

Por último, nos referiremos al artículo presentado por (Bosa A., Schwartzman, Carrasco D., & Rodríguez L., 2016) si bien es una investigación aplicada al sector privado, Falabella, propone desarrollar un sistema de gestión que permita

integrar la estrategia general el nuevo modelo de negocio (Gerencia de Operaciones de Viajes Falabella), con la ejecución operacional. Indica que debe establecer un orden en la planificación estratégica, indica que para el momento de la investigación todavía no se habían definido las metas específicas, responsables, formas y frecuencias de medición. Por tanto, recomienda lo siguiente: Constante comunicación con el área comercial: mantener reuniones periódicas de alineamiento entre el área de Negocio y la gerencia a fin de trabajar en equipo y ampliar la orientación de este último hacia el negocio y los clientes finales. Propiciar que sea una instancia de aporte y de mejora continua a los procesos. Productividad por equipos: llevar un índice de productividad por equipos de trabajo (operaciones, desarrollo, continuidad y calidad) que determine quienes no cumplen con los estándares definidos para la labor que realizan, de acuerdo a la carga de trabajo recibida. Evaluar a los grupos y hacer un reconocimiento al mejor equipo dentro del departamento.

1.6. Objetivos

Objetivo General

Generar un Modelo de Gestión Municipal a partir de los actores claves que desarrollan la Gestión Municipal en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante adecuado a la realidad municipal, que estructure la gestión administrativa.

Objetivos Específicos

- Caracterizar la situación actual del Municipio de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, respecto a los procesos de Gestión.
- Estructurar nudos críticos en la Gestión Activa de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.
- Recoger propuestas de mejora, suministrada por los informantes claves de la organización,
- Conocer la importancia que le atribuyen, a la percepción
- Desarrollar un Modelo de Gestión para la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

En el siguiente apartado del texto se hará referencia el Marco Teórico que sustenta nuestra investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Introducción al Marco Teórico

En este capítulo se expondrá el sustento teórico de esta investigación, que dice relación con los siguientes pilares; Sistemas de Control de Gestión a nivel Internacional, Modelos de Gestión en Chile, y por último se presentarán los Sistemas de Gestión de Control utilizados en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

2.2. Sistemas de Control de Gestión Internacional²

En este párrafo se presentarán los sistemas de control de gestión utilizados en tres Países; Reino Unido, Canadá y México.

Los antecedentes indican que las primeras reformas, donde comienzan las asignaciones de incentivos por trabajo en el sector público, datan de los años 80. Países como, España, Reino Unido y Estados Unidos, implementaron de alguna manera las asignaciones por incentivos al desempeño.

El incentivo en el Sector Público nace con el propósito de mejorar la gestión pública, para así permitir un desarrollo efectivo de los ejes estratégicos, debido a que los periodos administrativos en el sector público son de 4 años hacia riba, es por ello, el interés en mantener una equipo Directivo unido permite desarrollar un Programa de Gobierno a largo plazo de mejor manera.

² Antecedentes sustraídos de la OECD “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”
<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

- **Reino Unido**³

Reino Unido, es uno de los países pioneros en el uso de pago orientado a desempeño, en el año 2002 se implementó un nuevo sistema de pago, el que suma un conjunto de recompensas diferenciales por desempeño en la base del pago, el bono, es uno de los sistemas principales de recompensa; bono por antigüedad, título, cargas familiares, entre otros.

- **Canadá**

Canadá es señalado como el primer país que utilizó el sistema de pagos por desempeño, con un esquema denominado el **Senior Officers Pay Regulations** el que busca asignar incremento al pago de la plana directiva en función del desempeño y las capacidades demostradas.

En Canadá existe el **Performance Management Program** (Programa de Gestión del Desempeño). Este programa está orientado a generar una metodología de trabajo, respecto a la forma en que se logran las metas y los objetivos colectivos y personales.

El **Performance Management** define las expectativas de trabajo que realizan los funcionarios. Lo relevante de este sistema es que se interrelaciona con todos los componentes del sistema de gestión de personas puesto que sirve de insumo para las políticas de capacitación, liderazgo, entre otros aspectos.

Estos programas permiten un alto nivel de estandarización en el trabajo que desempeñan día a día los funcionarios.

Este modelo permite a los sindicatos negociar el porcentaje de los incentivos económicos, tienen la oportunidad de revisar los procesos de evaluación a los

³ Antecedentes sustraídos de la OECD “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”
<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

funcionarios. el indicador de evaluación permite a los funcionarios que no cumplieron las metas conocer los resultados y capacitarse en las áreas donde salieron deficientes, el modelo busca establecer un estándar del desempeño esperado por los trabajadores.

- **México⁴**

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) el modelo de gestión de México, se encarga de valorar y calcular el desempeño de los servicios respecto de sus objetivos a trabajar, no tiene relación con el ingreso económico de los funcionarios.

La evaluación consiste en una retroalimentación del superior directo del funcionario, es formal y se entrega por escrito sobre el cumplimiento o no de las metas. La (OECD, 2018), indica que México es uno de los países que no utilizan incentivos económicos para el logro de metas.

También existe un sistema de reconocimiento “no monetario claro” son reconocimientos que buscan el compromiso intrínseco del funcionario, la valoración y compromiso con el servicio público, algunos mecanismos de distinción; diplomas, mejor empleado del mes, vales por despensas.

Como vemos, estos mecanismos de incentivos son particulares y específicos, y no habla de un sistema más macro de incentivos monetarios institucionales, sino más bien como reconocimientos específicos.

La remuneración de los trabajadores se establece anualmente y es consensuada entre los sindicatos de trabajadores y gobierno.

⁴ Antecedentes sustraídos de la OECD “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico”
<https://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>

2.3 Sistemas de Control de Gestión en Chile⁵

A continuación, se mencionarán los sistemas de control en Chile, estos modelos son actualmente utilizados en el país, provienen de la **Dipres** Dirección de Presupuestos de Chile, dependiente del Ministerio de Hacienda.

- **Definiciones Estratégicas**

Las definiciones estratégicas son una herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual.

- **Indicador de Desempeño**

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño.

- **Evaluación de Programas e Instituciones**

El Programa de Evaluación de programas e instituciones forma parte importante del Sistema de Evaluación y Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, el que provee información de desempeño que apoya la toma de decisiones durante el ciclo presupuestario, mejorando la eficiencia en la asignación y en el

⁵ Fuente de información Dirección de Presupuestos de Chile. www.dipres.gob.cl

uso de los recursos públicos, y con ello la calidad del gasto y la gestión de las instituciones públicas.

- **Presentación de Programas al Presupuesto**

Este procedimiento consiste en la utilización de un formato estándar para la presentación de programas y otras iniciativas de gasto, al proceso de formulación presupuestaria.

- **Balance de Gestión Integral**

El Balance de Gestión Integral (BGI) tiene como propósito informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios en forma de cuenta pública al Congreso Nacional.

- **Mecanismo de Incentivos de Remuneraciones**

Los Mecanismos de Incentivo de Remuneraciones corresponden a instrumentos de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos, establecidos a través de diferentes leyes y normativas, cuyo objetivo es mejorar la gestión de las instituciones mediante el pago de un incremento de remuneraciones ligados al cumplimiento de objetivos y metas. Entre los principales mecanismos se encuentran el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) y la Ley Médica.

- **Programa de Mejoramiento de Gestión PMG**

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553⁶ de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Desde 2014, los PMG cubrirán un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivo de

⁶ Ley 19.553, Asignación de modernización, fecha publicación 4 de febrero 1998.

remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. A partir de 2012 el incentivo monetario corresponde a 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

- **Ley Medica**

La Ley Médica se basa en la Ley N° 19.664 de 2000 artículo 37⁷, y en el Decreto. N° 849, de 2000, "Reglamento para pago de bonificación por desempeño colectivo institucional", ambos del Ministerio de Salud (MINSAL), documentos en los cuales se "establece normas especiales para profesionales funcionarios que desempeñen cargos con jornadas de 11, 22, 33 y 44 horas semanales de la ley N°15.076⁸ en los establecimientos de los Servicios de Salud, incluidos los cargos de la planta de Directivos con jornadas de dicho cuerpo legal".

- **Metas de Eficiencia Institucional**

En el artículo 9° de la Ley N° 20.212⁹ publicada el 29.08.2007, se establece una asignación por desempeño para las Instituciones que tienen derecho a percibir la asignación establecida en el artículo 17 de la Ley 18.091¹⁰. Esta asignación está asociada al cumplimiento de Metas de Eficiencia Institucional, las cuales serán propuestas por cada Jefe de Servicio al Ministro del cual dependa o con el cual se relacione, en base a un Programa Marco aprobado por el Ministro del Ramo y

⁷ Ley 19.664, Establece normas especiales para profesionales funcionarios que indica de los servicios de salud y modifica la Ley 19.076, fecha de publicación 11 de febrero 2000.

⁸ Ley 15.076, Fija el texto refundido del estatuto para los médicos cirujanos, farmacéuticos o químicos farmacéuticos, bioquímicos y cirujanos dentistas. Fecha de publicación 8 de enero 1963.

⁹ Ley, 20.212, Modifica las Leyes N° 19.553, 19.882, y otros cuerpos legales, con el objeto de incentivar el desempeño de funcionarios públicos. Fecha de publicación 29 de agosto 2017.

¹⁰ Ley 18.091, Establece normas complementarias de incidencia presupuestaria, de personal y de administración financiera. Fecha de publicación 30 de diciembre 1981.

el Ministro de Hacienda. Estas metas son formuladas conjuntamente por el Ministro antes mencionado y por el Ministro de Hacienda.

- **Ministerio Público**

El Convenio de Desempeño Institucional (CDI) en el Ministerio Público tiene su origen en la Ley N° 20.240 de 2008¹¹, el cual asocia el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. En el artículo 4° de la citada Ley, se establece una asignación por desempeño que se concederá a los funcionarios del Ministerio Público señalados en el inciso primero del artículo 2°, en relación a la ejecución de un Compromiso de Gestión Institucional. Este bono será igual a 10,7%, siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de las metas anuales de gestión a que se haya comprometido. Si dicho grado de cumplimiento fuere igual o superior a un 75% e inferior al 90%, el porcentaje de este bono será de un 5,35%. Todo cumplimiento inferior al 75% no dará derecho a bono alguno.

- **Monitoreo de programas públicos**

El proceso de Monitoreo se inicia como piloto en DIPRES el año 2012. Dicho proceso permite realizar un seguimiento a la ejecución de los programas, con el fin de conocer su nivel de avance.

- **Informes, Estadísticas y Publicaciones**

En esta sección se publican los documentos, estudios y estadísticas preparados por el Departamento de Evaluación de DIPRES, en los que se podrá encontrar información vinculada tanto a los aspectos técnicos como de resultados de las evaluaciones de Programas e Instituciones en sus diferentes líneas de trabajo (Evaluación de Programas Gubernamentales, Evaluación de Impacto,

¹¹ Ley 20.240, perfecciona el sistema de incentivos al desempeño de los fiscales y de los funcionarios del ministerio público. Fecha de publicación 16 de enero 2008.

Evaluación del Gasto Institucional, Evaluación de Programas Nuevos y Evaluación Focalizada de Ámbito).

- **Evaluación de Impacto de Programas**

El foco de atención de esta línea está centrado en evaluar resultados intermedios y finales de los programas a través de la utilización de metodologías cuasi-experimentales. Esta línea fue iniciada el año 2001.

2.4 Sistemas y Herramientas de control en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante

En este párrafo se enumerará los sistemas y herramientas de control de gestión utilizados en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

- **PMG**

Corresponde a una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, a otorgarse a los funcionarios municipales regidos por la ley N° 18.883¹², a contar del 1° de enero de 2002. El pago beneficia a los funcionarios municipales de planta y a contrata, el pago se realiza en cuatro cuotas, en los meses de mayo, julio, octubre y diciembre de cada año.

- **Evaluación de Desempeño**

El sistema de evaluación de desempeño, se realiza una vez al año, se organiza una comisión Directiva donde también participa un representante de la asociación de funcionarios.

Esta evaluación mide los siguientes aspectos; puntualidad, uso del uniforme institucional, trabajo en equipo, licencias médicas, entre otros. Esta medición es

¹² Ley 18.883, Aprueba estatuto administrativo para funcionarios municipales. Fecha de publicación 29 de diciembre 1989.

relevante ya que califica del 1 al 7 y según la nota le asigna un encasillamiento que sirve como instrumento a la hora de correr las plantas y si la nota es deficiente por un periodo prolongado es causal de no renovación contractual.

- **Informes de Ejecución Presupuestaria**

Es un trabajo que realiza la Dirección de Control del Municipio, estos informes de ejecución presupuestaria se entregan al alcalde y al Concejo Municipal de forma anual, semestral, trimestral y mensual.

- **Dirección de Control**

La dirección de control desarrolla las siguientes labores de auditoria operativa periódicamente, entre sus labores diarias esta la revisión de los decretos de pago, rendición de caja chicha (fondos a rendir), su objetivo principal fiscalizar la legalidad de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante en su actuación.

- **Funciones**

a) Realizar la auditoría operativa interna de la Municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación.

b) Controlar la ejecución financiera y del presupuesto de la Municipalidad.

c) Representar al alcalde aquellos actos municipales que estime ilegales, informando de ello al Consejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible.

d) Colaborar directamente con el Consejo en el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar; también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en los Servicios Incorporados a la gestión

municipal, administrados directamente por la Municipalidad y de los aportes de la Municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal.

e) Asesorar al Consejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel pueda requerir en virtud de la ley vigente.

f) Proponer modificaciones de procedimientos y procesos que permitan optimizar la gestión interna municipal.

g) Controlar la legalidad de las subvenciones otorgadas por el Consejo Municipal.

h) Otras funciones que el Alcalde le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sean aquellas que la Ley asigna a otras unidades

Sistema de Gestión Cuadro de Mando Integral.

El control de gestión nace y se entiende como una herramienta que permite medir la operatividad de la función administrativa, busca instaurar una metodología que entregue mediciones respecto de las labores diarias, administrativas y de producción el objetivo es cuantificar resultados.

A lo largo de la historia han surgido distintos sistemas de control de gestión, (Taylor F. W., 1911), es uno de los pioneros en esta área, en su publicación ordeno los principios de la administración científica, basados en el control interno, como la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos en la mano de obra, los estándares, la asignación de costos indirectos, la remuneración por rendimiento.

En 2001, (Kaplan & Norton, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, 2001), comienzan una visión más proactiva del control, estableciendo un método de control de gestión fundado en el cliente, donde la matriz comienza en la formulación de estrategia, que precisa las políticas del organización y objetivos a conseguir, esto

permitiría implementar un control de gestión y control de tareas, pues su diseño busca la eficacia y eficiencia operacional.

Kaplan y Norton establecen herramientas de control que en la ejecución constituyen un sistema de control de gestión, incorporando el cuadro de mando integral, este sistema traduce las estrategias, objetivos y misión organizacional en un conjunto de acciones a realizar, propiciando la estructura necesaria para la medición y gestión de un control pertinente. Kaplan y Norton en el cuadro de mando integral incorporan los inductores de acción propiciados por los objetivos financieros, en lo concreto el cuadro de mando integral establece cuatro perspectivas de gestión; la financiera, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, The balanced scorecard: translating strategy into action, 1996)

Requerimientos necesarios para implementación del cuadro de mando integral.

El control administrativo cobra un rol importante en la organización, los administradores deben gozar de un reconocimiento transversal y óptimo, pues influyen en los miembros de la organización para implantar las estrategias, la misión y visión a seguir.

Cuadro de mando integral enfocado al sector público:

El CMI “Cuadro de Mando Integral” o Balance Scorecard comenzó su aplicación en el sector privado y en la actualidad se ha implementado en el sector público, es un modelo de gestión que permite transformar la visión, misión y estrategias en objetivos e indicadores, que a su vez se constituyen en la guía para la consecución de resultados y de comportamientos estratégicamente alineados, y balanceados.

El CMI, además de entregar una medida del desempeño organizacional, permite que su estrategia sea permanente evaluada y actualizada.

Pretende ser integral, abarcando las perspectivas claves de la organización:

- Desarrollo de los empleados (competencias)
- Operación interna (procesos)
- Satisfacción de los clientes (externos e internos)
- Resultados financieros

Características principales del CMI

- Pretende ser un apoyo o herramienta para la gestión integral de la organización.
- Contempla medidas financieras y no financieras.
- Contempla medidas de corto, mediano y largo plazo.
- Contempla medidas para todos los niveles de la organización.
- Contempla medidas que van desde lo estratégico a lo operacional.
- Las medidas están relacionadas lógicamente mediante relaciones causa efecto.
- Se orienta al análisis de los resultados pasados y a la inducción de resultados futuros.
- Se orienta a crear valor en largo plazo.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

Metodologías de la investigación

3.1. Tipo de investigación

Para obtener resultados afines al objetivo de la investigación, el estudio estará basado en investigación acción, si bien este tipo de investigación nace y se desarrolla en el ámbito de la educación y el profesorado, resulta interesante y pertinente para el propósito de esta investigación. Las líneas que siguen estructuran las características principales de la investigación acción descritas de por (McTaggart & Kemmis, 1998) Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas.

- La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.
- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- Induce a teorizar sobre la práctica.
- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas

La literatura señala tres tipos de investigación-acción: técnica, práctica y crítica emancipadora, que corresponden a tres visiones diferentes de la investigación-acción. La siguiente tabla recoge los tres tipos de investigación-acción publicadas por (Carr & Kemmis, 1986).

Tabla 1: Resumen tipos de investigación de Carr y Kemmis

Tipos	Objetivos	Rol del investigador	Relación entre facultades y participantes
Técnica	Efectividad, eficiencia de la práctica educativa. Desarrollo profesional	Experto externo	Co-opción (de los prácticos que dependen del facilitador)
Práctica	La comprensión de los prácticos. La transformación de su conciencia	Rol socrático, encarecer la participación y la reflexión.	Cooperación (consulta del proceso)
Emancipatoria	Emancipación de los participantes de los dictados de la tradición, auto decepción, corrección. Su crítica de la sistematización burocrática. Transformación de la organización y del sistema educativo	Moderador del proceso (igual responsabilidad compartida por los participantes)	Colaboración

Fuente: Elaboración propia

El tipo de investigación será cualitativa, la metodología de trabajo es investigación acción participativa, pues permite la participación del objeto de estudio.

Existen múltiples definiciones de investigación acción. El término "investigación acción" proviene del autor Kurt Lewin 1944, el que describía una forma de investigación que podía relacionar el enfoque experimental de las ciencias sociales con los programas de acción social que respondían a los problemas sociales de entonces. Mediante la investigación – acción, Lewis argumentaba que se podía lograr en forma simultáneas avances teóricos y cambios sociales.

Antecedentes de Investigación Acción¹³

La investigación-acción hace referencia a determinadas estrategias dirigidas a mejorar las acciones deficientes que resulten de un análisis previo. Existen diversas definiciones de investigación-acción; las líneas que siguen recogen algunas de ellas.

En 1993 Elliott, la precisa como un estudio de una situación social con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de la misma.

Kemmis 1984, la constriñe como la forma de indagación autorreflexivas realizada por quienes participan en las situaciones sociales para mejorar la racionalidad y la justicia, de sus propias prácticas sociales o educativas, su comprensión sobre los mismos y las situaciones en que estas se realizan.

Para Bartolomé 1986, la investigación acción es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales, acerca de su propia práctica. Se lleva a cabo en equipo, con o sin ayuda de un facilitador externo al grupo.

Lewin 1946, contempla la necesidad de la investigación, de la acción y de la formación como tres elementos esenciales para el desarrollo profesional los tres

¹³ Investigación acción 2011, España. Métodos de investigación en Educación Especial.

vértices del ángulo deben permanecer unidos en beneficio de sus tres componentes.

Ilustración 2: esquema del modelo de Lewin



Fuente: Elaboración propia

Según este autor la investigación acción tiene un doble propósito, de acción para cambiar una organización o institución, y de investigación para generar conocimiento y comprensión. La acción-investigación no es ni investigación ni acción, ni la intersección de ambas, sino un bucle recursivo y retroactivo de investigación y acción.

3.2. Paradigma de investigación

Vinculado a los niveles y perspectivas de la investigación social, el cuantitativo y el cualitativo. Las principales diferencias entre ambos radican en cuál es el tipo de conocimiento que queremos adquirir en torno a la realidad y qué técnicas de investigación utilizamos a tal objeto.

Para el caso de estudio de la presente tesis, esta fue desarrollada en base al paradigma del tipo cualitativo, el que está más ligado a las perspectivas estructural y dialéctica, centra su atención en comprender los significados que los sujetos infieren a las acciones y conductas sociales. Para ello se utiliza esencialmente en entrevistas.

3.3. Alcance del estudio

El alcance de esta investigación será de tipo descriptiva, pues permite identificar las características de una población, lugar, o proceso social, económico, ambiental, cultural o político. El objetivo del estudio descriptivo es conocer y establecer relaciones entre factores y variables que se identifican en torno a un problema de investigación. Permite la caracterización situacional del objeto de estudio, determinando relaciones de causa y efecto entre variables, también permite identificar las causas directas de un problema.

3.4. Diseño de la investigación acción

Para poder alcanzar los objetivos de la investigación, el diseño de la investigación acción será participativa, las etapas de este diseño son las siguientes:

Tabla 2: Estructura y etapas del diseño a utilizar

Pre-investigación:	0. detección del problema de investigación 1. Planteamiento de la investigación (negociación y delimitación del objeto de estudio elaboración del anteproyecto).
Primera etapa. Diagnóstico.	2. Conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de la aplicación de entrevistas a los informantes claves de la investigación: 3. Recogida de información. 4. Constitución de la Comisión de Seguimiento. (profesora guía) 5. Constitución del Grupo de IAP. (Investigadora, profesor guía y definición de informantes claves del objeto de estudio). 6. Introducción de elementos analizadores (confección de entrevista y validación del instrumento) 7. Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales y asociativos). 8. Entrega y discusión del primer informe. 9. Análisis y diagnóstico de los instrumentos aplicados.
Segunda etapa. Programación.	Proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos. 10. Elaboración de un modelo de gestión a partir de las voces directivas de la organización. 11. Trabajo de campo (presentación de la propuesta de un modelo de gestión a partir del resultado y el diagnóstico de las entrevistas aplicadas a los informantes claves, a través de un focus group). 12. Revisión y aplicación de las sugerencias propuesta al modelo de gestión. 13. Segunda presentación y validación de la propuesta de modelo de gestión al equipo directivo de la organización.
Tercera etapa. Conclusiones y propuestas	14. Diseño formal del modelo de gestión. 15. Conclusiones finales. 16. Entrega del informe final.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Informantes Claves

El informante clave es aquella persona que, por sus vivencias, competencias y relaciones con el objeto de estudio, pueden ayudar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante. (Taylor C. , 1989), manifiesta que el informante clave, es una persona que sitúa en el campo y ayuda en el proceso de selección de participantes en el caso de realizar entrevistas o grupos focales.

Los informantes claves se escogieron por conveniencia e idoneidad con el objeto de estudio, debido al conocimiento. el estudio consiste en realizar un modelo de control de gestión y mejora continua a partir de las voces directivas de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, es por ello, que se trabajará con la plana directiva de la institución la idea es proponer un modelo de gestión que emerja del cuestionamiento de los entrevistados aplicando la técnica de La Mayéutica de Sócrates (Alvarracín, 2000) La mayéutica de Sócrates es una técnica o método de construcción de conceptos, este método fue difundido y creado por Sócrates el cual ayuda a crear ideas, a concretar el trabajo de concepción de ideas con el alumbramiento del conocimiento, cuya meta es la verdad fundada en la razón. Se le denomina Mayéutica o Método Mayéutica a esta práctica que en griego se denomina “partera” puesto que ayuda a “parir” ideas, a pesar de que en el lenguaje filosófico se traduce como el arte de alumbrar espíritus. Al tomar esta técnica se busca a través de las preguntas que se le realizarán al entrevistado obtener de el mismo las respuestas.

A continuación, se presenta la caracterización de los informantes claves, los factores que definieron la elección de cada uno.

Tabla 3: Caracterización de informantes claves

Informantes claves	Factores de elección de informantes claves
Informante clave 1	Demuestra interés en colaborar con la investigación, reconoce la relevancia del tema de estudio. Además de la pertinencia, respecto del conocimiento de materia que tiene la investigación.
Informante clave 2	Es un líder en la gestión municipal, el tema de investigación le parece muy pertinente, indica que la municipalidad tiene mucho que aprender en esta materia.
Informante clave 3	Indica que en la actualidad el municipio se está reestructurando, están trabajando en esta área y el tema es necesario y pertinente, puesto que en el mes de marzo se aprobó la creación de un departamento de control de gestión, que habrá que implementar un modelo de control de gestión, dotándolo de RR. HH., técnicos pertinentes a la unidad.
Otros factores	Los años de servicio, experiencia y compromiso con la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, cumplieron un factor importante en la elección de los informantes claves.

Fuente: Elaboración propia

El informante clave es relevante para nuestra investigación debido a que son las voces directivas de la Municipalidad, hablarán desde el interior del municipio, es la fuente que suministrará la información pertinente para levantar la propuesta del modelo de gestión acorde a las características de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

3.6. Técnicas de recolección de datos e instrumentos

La técnica a desarrollar para este proyecto será la entrevista semi estructurada que estará validada por expertos, refiere a profesionales entendidos en la materia revisarán la estructura del instrumento, estos validadores deben ser entendido en la materia de investigación.

3.7. Entrevista Semi-estructurada

La entrevista semi estructurada, permitirá abordar de mejor forma los objetivos del estudio, es decir, entender el punto de vista de los entrevistados y los significados de sus experiencias.

La entrevista semi-estructurada pretende comprender más que explicar, busca maximizar el significado, dar con la respuesta subjetivamente sincera. Obtiene con frecuencia respuesta emocional, pasando por alto la racionalidad (Olabuénaga J., 1999)

Antes de aplicar la entrevista se habían realizado encuentros con los entrevistados, para solicitar el consentimiento, explicar los objetivos y solicitar la entrevista. A continuación, se presenta el instrumento de evaluación.

ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Propuesta de Un Modelo de Control de Gestión y Mejora Continua a Partir de las voces directivas de La Ilustre Municipalidad de Chiguayante

Estimado/a entrevistado:

Esta entrevista es parte del estudio, denominado Propuesta de Un Modelo de Control de Gestión y Mejora Continua a Partir de las voces directivas de La Ilustre Municipalidad de Chiguayante. La investigación se enmarca dentro de un proyecto de Tesis de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales, "***Magister Profesional en Dirección y Control de Gestión Pública***".

La estudiante **Aurora Artemisa Haran Mendoza**, que llevará a cabo la investigación se compromete a mantener la confidencialidad de las personas participantes, ante lo cual se le solicita responder con la mayor veracidad, honestidad y exactitud.

Esta entrevista es de carácter semi-estructurada pues consta de preguntas generadoras definidas previamente y además contempla la opción de preguntas emergentes que permitan puntualizar y enfatizar aspectos a partir de contra-preguntas en el caso de que las respuestas entregadas generen vacíos en los elementos esenciales, es decir donde se necesite profundizar en acuerdo con las temáticas propias al estudio.

El protocolo de una entrevista de este tipo requiere de su autorización para grabarla. El tiempo para su desarrollo está estimado en 50 minutos.

Al final de la investigación la estudiante hará entrega de una copia de los resultados del estudio.

ESTRUCTURA ENTREVISTA

Datos personales.

Identificación del entrevistado:

1.- Cargo actual:

2.-Sexo:

Masculino

Femenino

3.- Título Profesional: _____

4.- Años de ejercicio en el servicio público _____

5. Posgrados u otros estudios superiores _____

6.- Años de ejercicio en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante _____

7.- Cargo dentro de la institución _____

Objetivo 1: Evaluar la gestión actual de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

- 1.- ¿Cómo le parece que funcionan los procesos de control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, en cuanto a la gestión documental? ¿Se cumplen los tiempos establecidos?
- 2.- ¿Le parece efectiva la gestión activa del Municipio, en relación a los temas que se suscitan de manera eventual?
- 3.- ¿Podría mencionar los nodos críticos que tiene la gestión municipal a su parecer?:
- 4.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la gestión municipal?:
- 5.- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa la gestión Municipal y a través de que procesos?
- 6.- ¿La herramienta actual del sistema de gestión, responde a las necesidades operativas de la gestión interna?
- 7.- ¿El Municipio cuenta con un modelo de gestión?
- 8.- ¿Qué herramientas considera usted que debería tener un proceso de control de gestión, respecto de las actuales?

Objetivo 2: Categorizar la visión de los entrevistados respecto al perfil que deberían tener los profesionales, que lideran los distintos departamentos Municipales.

1.- ¿Para usted, ¿qué es el servicio público y qué características personales debe poseer un funcionario municipal?:

2.- ¿Cree importante conocer las motivaciones personales de los funcionarios municipales que lideran la gestión municipal, respecto a creación de perfiles?

3.- ¿Cree que es importante la preparación académica?

Objetivo 3: identificar el punto de vista de los entrevistados respecto a la importancia que tienen los usuarios del Municipio.

1.- ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen los usuarios del servicio, en cuanto a la calidad de la gestión?

2.- ¿Posee el Municipio alguna herramienta de gestión que permita la retroalimentación de los servicios que entrega el este a sus vecinos?:

3.- ¿Considera importante la opinión de los vecinos en cuanto a la gestión municipal?:

ENTREVISTA INFORMANTE CLAVE 1

Datos personales

Identificación del entrevistado:

1. Cargo actual: DIRECTIVO

2.-Sexo:

Masculino



Femenino



3.- Título Profesional: Contador Público y Contador Auditor

4.- Años de ejercicio en el servicio público: 28

5. Postítulos, posgrados u otros estudios: Diplomado en Gestión Pública

6.- Años de ejercicio en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante: 18

Objetivo 1: Evaluar la gestión actual de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

**1.- ¿Cómo le parece que funcionan los procesos de control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, en cuanto a la gestión documental?
¿Se cumplen los tiempos establecidos?**

Respuesta: *“Todas las municipalidades están estructuradas, deben que cumplir ciertas normas, tiene que existir reglamentos, tiene que estar todo establecido para poder funcionar tiene que haber ordenanza, instructivos, toda la documentación tiene que estar respaldado, si tú me preguntas si existe informe de gestión de la labor desarrollada no hemos llegado todavía a eso, en la actualidad estamos funcionando con los tiempos establecidos por nomas y por ley”.*

2.- ¿Le parece efectiva la gestión activa del Municipio, en relación a los temas que se suscitan de manera eventual?

Respuesta: *“Se trata de tener planes o políticas establecidas ante cualquier eventualidad, pero se trabaja día a día, porque los recursos humanos son insuficientes, contamos con una población de casi cien mil habitantes con una planta con setenta y un mil cargos para hacer una contrata de cuarenta más va a, tenemos una planta demasiado pequeña, viene una nueva ley que va regular esta situación para crecer un poquito más pero ante cualquier eventualidad estamos funcionando apagando incendios, con los recurso que están a mano”.*

3.- ¿Podría mencionar los nodos críticos que tiene la gestión municipal a su parecer?:

Respuesta: *“Tenemos algunos nodos críticos que se están solucionando, creando una estructura, ampliando planta, la idea es que cada unidad cuente este equipada con los recursos técnicos y humanos necesarios., bueno donde existen los nodos más críticos que podría decir yo, se presenta en la Dirección de Desarrollo comunitario dado a la escases de personal, no están hay jefaturas establecidas, se tiene que actuar con gente que está y contratar a honorarios que no tienen responsabilidad administrativa; otro*

nodo crítico se da en Aseo, Ornato, tiene un solo inspector técnico, que supervise los dos contratos para la mantención de parques y jardines eso implica todas las áreas verdes de la comuna y todo el retiro de aseo domiciliario, no tenemos un inspector técnico para controle la mantención de parques y jardines, no tenemos choferes especializados para uso maquinaria pesada y al no tener capacidad para contratar al personal de planta, no podemos contratar a personal a honorarios, porque no pueden conducir vehículos municipales, otro nodo es la seguridad en los barrios, pero se está al creando la Dirección de Seguridad Pública, donde se trataran estos temas, respecto del medio ambiente todavía no llegamos a solucionar todos las demandas, como por ejemplo; perros vagos, roedores, etc., pero estamos creado la Dirección de Medio Ambiente, quien abordaran estos temas”.

4.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la gestión municipal?:

Respuesta: *“Yo inyectaría recursos humanos a las áreas que estamos creando, también se está creando un departamento de gestión a través de la más alta escala que es la del administrador, pero no está creado esta aceptado, pero hay que inyectarle personal, antes de fin de año”.*

5.- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa la gestión Municipal y a través de que procesos?

Respuesta: *“Hay varias formas de evaluar la gestión una de esas es través de la cuenta pública, que realiza en abril para verificar lo que se hace durante el año, otro sería a través de informes trimestrales que realiza el director de control , donde informa trimestral que indica el director de control que informa cual ha sido la ejecución presupuestarias, auditorías internas, auditorías internas, informe semestrales de Secplan, que tiene que ver con el avance del Pladeco (plan de desarrollo local) que se actualiza cada cuatro años, Secplan tiene la obligación de mostrarlo al Concejo Municipal, el otro informe es presupuestario y contable de Finanzas que se hace todos los meses y se sube a la página web del municipio, a modo que la comunidad también lo puede evaluar”.*

6.- ¿La herramienta actual del sistema de gestión, responde a las necesidades operativas de la gestión interna?

Respuesta: *“Si me preguntaran eso, actualmente no tenemos una hay una herramienta de gestión”.*

7.- ¿El Municipio cuenta con un modelo de gestión?

Respuesta: *“No existe”*

8.- ¿Qué herramientas considera usted que debería tener un proceso de control de gestión, respecto de las actuales?

Respuesta: *“Una sería tener indicadores, controlar las metas de cada área respectiva, crear un sistema de gestión de control y que este sistematizado y controlado de tal forma que se pueda medir y evaluar la gestión de las distintas Direcciones”.*

ENTREVISTA INFORMANTE CLAVE 2

Datos personales

Identificación del entrevistado:

1.- Cargo actual: Directivo

2.-Sexo:

Masculino



Femenino



3.- Título Profesional: Profesor de Música

4.- Años de ejercicio en el servicio público: 15

5. Postítulos, posgrados u otros estudios: No

6.- Años de ejercicio en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante: 12

Objetivo 1: Evaluar la gestión actual de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

**1.- ¿Cómo le parece que funcionan los procesos de control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, en cuanto a la gestión documental?
¿Se cumplen los tiempos establecidos?**

Respuesta: *“Existe la instrucción que se cumpla con los procesos de control”.*

2.- ¿Le parece efectiva la gestión activa del Municipio, en relación a los temas que se suscitan de manera eventual?

Respuesta: *“Siempre hay caminos que corregir, siempre está la sensación que podría ser mejor la instrucción y la doctrina instan a que existan procesos planificación, de ejecución y de evaluación por tanto tener buenos resultados”.*

3.- ¿Podría mencionar los nodos críticos que tiene la gestión municipal a su parecer?

Respuesta: *“Hay niveles de problemas de recursos, no tenemos los medios para contar con todos los profesionales que necesita el municipio, problemas de patrones culturales, resistencia y desapego de funcionarios”.*

4.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la gestión municipal?:

Respuesta: *“Nosotros tenemos un proyecto de ciudad y eso nos ha dado la misión y visión, estamos construyendo el gran proyecto, que se centra en cuatro áreas, capital natural, desarrollo y crecimiento, desarrollo social y capital humano. Si somos capaces de materializar y concretar estas áreas podríamos hacer un buen uso de los recursos estableciendo etapas y prioridades, esto nos podría llevar a mejorar la gestión”.*

5.- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa la gestión Municipal y a través de que procesos?

Respuesta: *“No se evalúa en su totalidad”*

6.- ¿La herramienta actual del sistema de gestión, responde a las necesidades operativas de la gestión interna?

Respuesta: *“Las herramientas que hay se podrían mejorar, pues cada dirección trabaja de forma individual y no hay un trabajo colectivo ni colaborativo”.*

7.- ¿El Municipio cuenta con un modelo de gestión?

Respuesta: *“No hay un modelo de gestión sistémico”.*

8.- ¿Qué herramientas considera usted que debería tener un proceso de control de gestión, respecto de las actuales?

Respuesta: *“Las herramientas básicas, se debería tener un norte donde ir, un organigrama, las estructuras y los perfiles, establecer metas de gestión, indicadores, concepto sistémico para ser más eficientes con los recursos, tener procesos de planificación claros, procesos de instrumentos de verificación de la acción, instrumentos de evaluación de la acción. Que todas estas acciones y planificación estén alineadas con las estrategias que desprenden del plan master. Esto permitiría corregir acciones que no estén alineadas a al plan”.*

Objetivo 2: Categorizar la visión de los entrevistados respecto al perfil que deberían tener los profesionales, que lideran los distintos departamentos Municipales.

1.- ¿Para usted, ¿qué es el servicio público y qué características personales debe poseer un funcionario municipal?

Respuesta: *“Ser capaz de regenerarse a sí mismo, es capaz de salir airoso en las peores condiciones, que aprende de los errores y que nunca pierde el norte, regenera vida. Este hombre que se resetea frente al fracaso, por tanto en ese sentido es un actor político, es un ser adoctrinado, tiene valores y principios, es un hombre patriota, tiene convicciones, que es una cuestión que hoy día el modelo no te enseña, por lo contrario el modelo te enseña a ser un buey alguien que empuja el yugo para comer y luego entonces defecar y dormir, por tanto no tiene ningún sentido de socialización, no está entendido en un proyecto colectivo, no entiende que lo que pasa afuera de tiene efectos adentro de tu casa, todos esos elementos son importantes en un funcionario, es decir tiene que ser alguien que entiende que es un sujeto histórico, que tiene responsabilidad histórica y publica por tanto no solo sabe lo que sabe si no sabe lo que no sabe y eso constituye un desafío para su propio mejoramiento”.*

2.- ¿Cree importante conocer las motivaciones personales de los funcionarios municipales que lideran la gestión municipal, respecto a creación de perfiles?

Respuesta: *“Sería muy ideal que cada director conozca a cada trabajador, sabiendo que somos seres incompletos, poder ubicarlos según sus capacidades”*

3.- ¿Cree que es importante la preparación académica?

Respuesta: *“Es importante, hay mucha forma de buscar información, ahora la información está al alcance de todos. También los trabajadores se deberían establecer en tres perfiles de funcionarios; aquellos que están en primera línea que atienden a los usuarios y que estén muy bien informados para entregar las soluciones y ser tremendamente amables sobres todo en salud y educación. Una segunda línea tiene que ver con los que mueven los papeles, es decir el que este en el mundo de la*

burocracia, ponerse en primera persona detrás del papel, pues no está moviendo un papel, que no está moviendo un decreto, un ordinario, está resolviendo la construcción de una ciudad mejor, por tanto, el dominio de cada documentación, porque ellos son en alguna medida los glóbulos blancos y rojos que lleva la vida. Y a continuación están os cancilleres, son acores que tienen muy buenas relaciones con el estado, son quienes llevan la diplomacia y gestión”.

Objetivo 3: identificar el punto de vista de los entrevistados respecto a la importancia que tienen los usuarios del Municipio.

1.- ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen los usuarios del servicio, en cuanto a la calidad de la gestión?

Respuesta: *“Nosotros nos hemos atrevido hacer evaluaciones de satisfacción y los usuarios nos califican del uno al siete con un cinco, pero esto es inestable, hasta enero del 2017, estábamos calificados dentro de la mejor ciudad de Chile en materia de seguridad, luego mataron a un cabro en pleno día y que además lo mataron otros dos cabros esto produjo un desbande tremendo. Esto también puede pasar en salud, un día estamos re bien, hemos implementado con sistema de llamado de teléfono, implementamos un centro médico de medicina alternativa, SAR, Farmacias Municipal, en fin mejorando los servicios en salud, pero sucede que una directora dio permiso a tres técnicos en nivel superior de cuatro que trabajan en farmacia y que conocen el procedimiento, justo el día el que iban a repartir remedios a todos los crónicos esos son ciento cincuenta personas, bueno esto quiere decir que si tu aplicas un instrumento que mida la satisfacción en ese momento caemos al último lugar, pero bueno sumando y restando yo creo que hoy hay día hay una percepción del desarrollo de ciudad”*

2.- ¿Pose el Municipio alguna herramienta de gestión que permita la retroalimentación de los servicios que entrega el este a sus vecinos?:

“Existe la oficina de partes que recoge esta información, pero no se gestionan los resultados”.

3.- ¿Considera importante la opinión de los vecinos en cuanto a la gestión municipal?:

Respuesta: *“El foco principal es la felicidad de los vecinos y su desarrollo pleno, las ciudades mejores son aquellas que conocen sus personas y sus necesidades. El alcalde quiere realizar los sueños de los vecinos, no solo me interesa conocer su percepción si no que diseñen la gestión”.*

Objetivo 2: Categorizar la visión de los entrevistados respecto al perfil que deberían tener los profesionales, que lideran los distintos departamentos Municipales.

1.- ¿Para usted, ¿qué es el servicio público y qué características personales debe poseer un funcionario municipal?:

Respuesta: *“Estamos catalogados como servicio público, el enfoque es prestar un servicio las necesidades de la comunidad ayudando al progreso de la comuna, respecto a los funcionarios lo ideal es que tengan vocación de servicio público, que cuenten con la preparación académica acorde al cargo”.*

2.- ¿Cree importante conocer las motivaciones personales de los funcionarios municipales que lideran la gestión municipal, respecto a creación de perfiles?

Respuesta: *“Los perfiles se establecen en las bases de cada concurso público, en el caso de los honorarios es facultad administrativa que tiene el alcalde en la ley orgánica”.*

3.- ¿Cree que es importante la preparación académica?

Respuesta: *“El funcionario municipal puede capacitarse existe una academia que les permite hacer carrera funcionaria”.*

Objetivo 3: identificar el punto de vista de los entrevistados respecto a la importancia que tienen los usuarios del Municipio.

1.- ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen los usuarios del servicio, en cuanto a la calidad de la gestión?

Respuesta: *Se define en tres categorías: “a) Los usuarios que buscan beneficios: en la Dirección de Desarrollo Comunitario, estarían menos satisfechos porque los beneficios no alcanzan a toda la demanda. b) Los contribuyentes: son los que pagan un impuesto, estos estarían satisfechos, porque los servicios que realizan en la municipalidad son rápidos. c) Los empresarios: que está construyendo un edificio, y buscan permisos, estarían satisfechos ya que el tiempo es rápida”.*

2.- ¿Pose el Municipio alguna herramienta de gestión que permita la retroalimentación de los servicios que entrega el este a sus vecinos?

Respuesta: *“No se ha implementado la OIRS. Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias”.*

3.- ¿Considera importante la opinión de los vecinos en cuanto a la gestión municipal?:

Respuesta: *“Si, es importante para mejorar la gestión”.*

ENTREVISTA INFORMANTE CLAVE 3

Datos personales.

Identificación del entrevistado:

1.- Cargo actual: Directivo

2.-Sexo:

Masculino



Femenino



3.- Título Profesional: Arquitecto

4.- Años de ejercicio en el servicio público: 21

5. Postítulos, posgrados u otros estudios: Doctorandum en Urbanismo,
Diplomado Estudio Avanzado en Urbanismo.

6.- Años de ejercicio en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante: 20

Objetivo 1: Evaluar la gestión actual de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

**1.- ¿Cómo le parece que funcionan los procesos de control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, en cuanto a la gestión documental?
¿Se cumplen los tiempos establecidos?**

Respuesta: *“Creo que todavía falta mejorar en el control de gestión, en el caso nuestro como Dirección estamos en un proceso de automatización de la gestión que nos va a permitir eventualmente controlar los tiempos, por el momento somos muy artesanales aún, respecto si se cumplen los tiempos establecidos, estamos regidos por ley si no nos arriesgamos a que nos reclamen”.*

2.- ¿Le parece efectiva la gestión activa del Municipio, en relación a los temas que se suscitan de manera eventual?

Respuesta: *“Yo creo que sí, pero se podría precisar de mejor forma la coordinación”.*

3.- ¿Podría mencionar los nodos críticos que tiene la gestión municipal a su parecer?:

Respuesta: *“Un nodo crítico es la informatización de la municipalidad, ese es un nudo que habría que resolver, podríamos ser más eficientes teniendo un sistema de una plataforma colectiva, actualmente funcionamos como islas, esta situación hace difícil la coordinación, esto debería estar vinculado en una plataforma de tal forma que todos podamos tener la información”.*

4.- ¿Cómo cree usted que podría mejorar la gestión municipal?:

Respuesta: *“A través de una plataforma digital y capacitar a la gente para que puedan utilizarlo de forma eficiente”.*

5.- ¿Cada cuánto tiempo se evalúa la gestión Municipal y a través de que procesos?

Respuesta: *“Creo que cada dirección se evalúa individualmente, en virtud de sus propias metas en función de los objetivos institucionales, en nuestra dirección hacemos una reunión de evaluación mensual donde planteamos cuales son los elementos que han ido flaqueando y se proponen las soluciones y después como funcionaron”.*

6.- ¿La herramienta actual del sistema de gestión, responde a las necesidades operativas de la gestión interna?

Respuesta: *“No hay un sistema, el Administrador está preocupado de la gestión y el control interno del municipio”.*

7.- ¿El Municipio cuenta con un modelo de gestión?

Respuesta; *“No existe, cada dirección se evalúa a sí misma no hay un todo”.*

8.- ¿Qué herramientas considera usted que debería tener un proceso de control de gestión, respecto de las actuales?

Respuesta: *“Una herramienta fundamental es un seguimiento de la documentación que ingresa versus la que sale, por otro lado, también establecer las funciones de cada una de las personas que trabajan en la municipalidad y asignarles responsabilidad, permitir que las desarrolle para una posterior evaluación. Mas el ordenamiento un entorno de la municipalidad y el equipamiento necesario”.*

Objetivo 2: Categorizar la visión de los entrevistados respecto al perfil que deberían tener los profesionales, que lideran los distintos departamentos Municipales.

1.- ¿Para usted, ¿qué es el servicio público y qué características personales debe poseer un funcionario municipal?:

Respuesta: *“Tener vocación del servicio público, para ayudar a las personas ser muy preparada y capacitarlas para que resuelvan efectivamente”.*

2.- ¿Cree importante conocer las motivaciones personales de los funcionarios municipales que lideran la gestión municipal, respecto a creación de perfiles?

Respuesta: *“Yo lo asocio a los talentos que tienen la personas, es necesario hacer un perfil para ubicarlo en el puesto que rinda de manera óptima, las motivaciones creo yo que son personales, y tienen que ver directamente con el trabajo y la pasión con la que realiza sus labores, es importante que el trabajador este realizado en lo que hace, de lo contrario estaría desactualizado en sus capacidades”.*

3.- ¿Cree que es importante la preparación académica?

Respuesta: *“Es necesario, tanto para el crecimiento curricular y laboral”.*

Objetivo 3: identificar el punto de vista de los entrevistados respecto a la importancia que tienen los usuarios del Municipio.

1.- ¿Cuál cree usted que es la imagen que tienen los usuarios del servicio, en cuanto a la calidad de la gestión?

Respuesta: *“En general creo que está bien, que los usuarios tienen buena imagen”.*

3.- ¿Considera importante la opinión de los vecinos en cuanto a la gestión municipal?:

Respuesta: *“Creo que la opinión de los vecinos es muy importante, para saber que estás haciendo bien o mal, que su aplicación este obviamente aplicada sin prejuicio, es fundamental para mejorar la gestión”.*

3.8. Criterios Éticos

Refiere a resguardar la confidencial de los entrevistados, el principal criterio que se utilizó en la investigación fue el criterio del consentimiento informado, en las siguientes líneas se enumeraran los criterios éticos de investigación descritos en el informe (US Department of health and human services, 1979), en el que priman los principios éticos para la protección de sujetos humanos de investigación:

Tabla 4: Resumen Informe Belmont

Observancia de las normas formales	Esto refiere a la estructuración del contenido
Transversalidad en la conducta ética	El investigador debe mantener la ética durante todo el proceso de investigación
Respeto a la dignidad personal	
Principio de autonomía	Refiere al consentimiento informado
Principio de beneficencia	Los resultados de toda investigación deben ser beneficiosos
Principio de justicia	Este principio hace referencia a la igualdad y equidad de la información, que se ajuste a derecho y no caiga en interpretaciones personales
Principio de no maleficencia	debe garantizar la veracidad y seriedad del trabajo investigativo
Responsabilidad del profesional	Advierte obligaciones, deberes en cuanto y especial atención a la protección de la información cuando la muestra involucra menores o personas con capacidades diferentes.
Valores éticos	
Honradez	Plagio, auto citación
Lealtad	Con el equipo de trabajo
Colaboración	Con todos los involucrados en la investigación
Confidencialidad	Discreción
Rigurosidad	Seriedad
Austeridad	Eficiencia
Conflicto de intereses	Integridad, acceso a información y denunciar si detectamos hechos que reviertan delito
Supra valor	Debe presidir todo nuestro trabajo de investigación, es la primacía del ser humano este supra valor infiere que el interés y el bienestar del ser humano deberán prevalecer sobre el interés exclusivo de la sociedad o de la ciencia

Fuente: Elaboración propia

3.9. Técnicas de análisis

Para la consecución de esta etapa se realizará el análisis del contenido en una matriz de categoría, es la estructura progresiva de agrupar la información recogida en base a ciertos criterios. A veces, en esta ocasión perfilados de antemano.

(Moreiro, 2006) la retórica clásica y la actual ciencia del texto nos suministran guías para acceder a lo sustancial de los mensajes, y funcionan como método para analizar y representar documentales. En sus propuestas sobre la estructura y enunciación de los documentos encontramos la solución a los elementos que debe contener una indización y un resumen acertados, pues nos conceden los indicadores de topicalidad para el análisis humano y también para el automático. Funcionan, pues, como conductores de la lectura selectiva que debe practicar un analista y, consecuentemente, para la representación conceptual de los documentos.

A continuación, presentamos una tabla de categorización vinculada a los objetivos de esta investigación.

Tabla 5: Matriz de categorización

Matriz de categoría			
Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Instrumento recolección de información
Determinar y caracterizar el funcionamiento de la gestión municipal. Para posteriormente proponer un modelo de gestión, que germine de las voces directivas de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.	Caracterizar la actual gestión administrativa	Analizar y establecer la gestión municipal	Entrevista semi estructurada
	Nudos críticos	Se refiere a los principales conflictos dentro de la administración pública	Entrevista semi estructurada
	Recoger, analizar y estructurar	Determinar la viabilidad de las ideas propuestas por los informantes claves.	Entrevista semi estructurada
	Categorizar la visión de los entrevistados respecto al perfil de los trabajadores	Características que deben tener los colaboradores que trabajan en el municipio	Entrevista semi estructurada
	Proponer modelo de gestión a los informantes claves	Modelo estructurando a partir de las ideas fuerzas de los entrevistados.	Reunión
	Evaluación académica	Agrupar, evaluar, contrastar y organizar las mejoras e indicaciones al modelo con el criterio técnico y realista del profesor guía y el estudiante (validación).	Reunión profesor
	Propuesta final a informantes claves	Validación del modelo panel de expertos (informantes claves).	Reunión

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo y aplicación de la metodología

Tipo de Investigación¹⁴

Es un estudio que sigue un modelo analítico, donde el enfoque de la investigación está basado en la participación activa de los informantes claves. Se utiliza una metodología denominada investigación acción participativa, la cual busca conocer y comprender en profundidad la información que se obtendrá de los informantes claves que son objeto de análisis.

Investigación acción tiene sus orígenes en el siglo xx durante la década de los cuarenta, de la mano de la mano del sociólogo Kurt Lewin, el que establece una cadena de trabajo (investigación – acción como un proceso cíclico de exploración, actuación y valoración de resultados)., también se enmarca dentro del “Estudio de caso colectivo”. Stake (1999:16) define que cada caso es un instrumento para aprender sobre el tema o la pregunta de investigación, destacando el hecho que se debe cuidar que exista una buena coordinación entre cada uno de los casos que forman el objeto de estudio. Sandin (2003) hace referencia con un tipo de investigación caracterizado por un análisis detallado, comprensivo y minucioso del caso que manifiesta el objeto del estudio. En tal sentido, es un trabajo particularista, descriptivo, heurístico, inductivo y cooperativo en términos de la relación de los actores involucrados y el investigador propiamente tal. En consecuencia, los informantes claves permiten establecer diferencias que le son propias y, por tanto, irrepetibles desde el punto de vista de las características de su desarrollo o manifestación, como también desde el punto de vista de su abordaje y obtención de información (Toro, 2005)

Por otra parte, el trabajo se ajusta a este tipo de investigación en cuanto permite un análisis en profundidad, que busca establecer relaciones entre los actores. Se

¹⁴ Tesis, Uso de tic y concepciones de enseñanza -aprendizaje: un estudio de casos con profesoras de historia de la ciudad de Valdivia, Carmen Paz Soto Caro 2008.

propone ver cómo, en cada uno de los informantes claves, se representan distintas categorías de una realidad determinada.

Selección de informantes claves¹⁵

Siguiendo a Stake (1999:17) existen distintos criterios a la hora de seleccionar: a) Que el caso sea típico o representativo de otro, b) que sea de máxima rentabilidad de aquello que aprendemos, una vez establecidos los objetivos c) la posibilidad de acceso a este, deben escogerse casos que sean fáciles de abordar, donde nuestras indagaciones sean bien acogidas, d) hay que considerar con atención la unicidad y los contextos de la selecciones alternativas, pues pueden ayudar o limitar lo que aprendemos, e) también es difícil en un estudio colectivo de casos atender a la representatividad.

Para efectos de esta investigación, en la selección de los casos y, atendiendo a las consideraciones del autor mencionado, se utilizará como criterio principal la posibilidad de acceso a este y la rentabilidad. Esto nos lleva a actuar bajo libertad de elección, de los informantes claves, se debió conversar con varios directores para determinar quiénes serían los informantes claves con mayor pertinencia para el desarrollo de la investigación. Para ello se estructuró intencionadamente un proceder de conversaciones informales previas consultadas a los directores del municipio.

En síntesis, los criterios teóricos utilizados para escoger los casos fueron:

a.- Directivos de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, por sus años de servicio en la municipalidad, porque presentaron interés y conocimiento del tema de investigación, por su formación académica, por la pertinencia con su formación académica y por los años de ejercicio en el Municipio.

¹⁵ Tesis, Uso de tic y concepciones de enseñanza -aprendizaje: un estudio de casos con profesoras de historia de la ciudad de Valdivia, Carmen Paz Soto Caro 2008.

b.- Voluntad de Participación de los directores en el Estudio: Este criterio es el de mayor relevancia pues marca la disponibilidad absoluta de los directivos para participar dentro de la investigación y el compromiso de enfrentar todas las tareas o diligencias que de ella se desprendan. Este elemento es de suma importancia cuando hubo que acceder a entrevistas de coordinación y cuando se tuvo que recoger los datos que dieron sustento y sentido a esta investigación.

c.- Disponibilidad Institucional: La selección de informantes claves también estuvo subordinada a la factibilidad de la investigación en Municipalidad en los cuales los directores se desempeñan. Aspecto relevante en el momento de la investigación es que el investigador trabaja en la Ilustre municipalidad de Chiguayante, donde se desarrolla la investigación esto facilita el desarrollo de la metodología.

Descripción de informantes claves

Los informantes claves corresponden a la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, se desempeñan en la plana Directiva de la organización, la Ilustre Municipalidad de Chiguayante fue creada el 28 de junio de 1996, actualmente tiene la edad de 22 años, es una comuna joven, con solo dos alcaldes el primer periodo tubo una durabilidad de 16 años, y en el año 2012 asumió la segunda administración, periodo que se extiende hasta la fecha.

Los aspectos personales y contextuales de los tres informantes claves seleccionados son presentados en el siguiente cuadro:

Tabla 6: Perfil Laboral de los Informantes Claves

Categorías	Informante clave 1	Informante clave 2	Informante Clave 3
Formación académica	Contador Público y contador auditor	Profesor de música media	Arquitecto
Años de ejercicio en el servicio publico	28 años	15 años	21 años
Posgrados	Diplomado en Gestión pública	No tiene	Doctorandum en urbanismo y Diplomado estudio avanzado en Urbanismo
Años de ejercicio en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante	18 años	12 años	20 años

Fuente: *Elaboración propia*

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y MEJORA CONTINUA A PARTIR DE LAS VOCES DIRECTIVAS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE

Pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar un sistema de gestión que se ajuste a los requerimientos del a Ilustre Municipalidad de Chiguayante?

Objetivo general: Generar un Modelo de Gestión Municipal a partir de los actores claves que desarrollan la Gestión Municipal en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante adecuado a la realidad municipal, que estructure la gestión administrativa.

Objetivos específicos:

- Caracterizar la situación actual del Municipio de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, respecto a los procesos de Gestión.
- Estructurar nudos críticos en la Gestión de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.
- Recoger propuestas de mejora, suministrada por los informantes claves de la organización
- Conocer la importancia que le atribuyen, a la percepción de los usuarios
- Desarrollar un Modelo de Gestión para la Ilustre Municipalidad de Chiguayante
- Categorizar la visión de los entrevistados, respecto al perfil de los trabajadores

Tabla 7: Matriz de resultados entrevista, evento significativo del lenguaje

<i>Categorías de estudios</i>	<i>Informante clave 1</i>	<i>Informante clave 2</i>	<i>Informante clave 3</i>
<i>Características sobre la gestión actual del municipio</i>	“Todas las municipalidades están estructuradas, tienen que cumplir ciertas normas, tiene que existir reglamentos, tiene que estar todo establecido para poder funcionar tiene que haber ordenanza, instructivos, toda la documentación tiene que estar respaldado, si tú me preguntas si existe informe de gestión de la labor desarrollada no hemos llegado todavía a eso, en la actualidad estamos funcionando con los tiempos establecidos por nomas y por ley”	“Existe la instrucción que se cumpla con los procesos de control, que permita un adecuado desarrollo de la gestión”	“Creo que todavía falta mejorar en el control de gestión, en el caso nuestro como Dirección estamos en un proceso de automatización de la gestión que nos va a permitir eventualmente controlar los tiempos, por el momento somos muy artesanales aún, respecto si se cumplen los tiempos establecidos, estamos regidos por ley si no nos arriesgamos a que nos reclamen”

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la primera categoría se buscaba descubrir la visión de los informantes claves respecto a los procesos de la gestión municipal, en relación a los que los tres informantes claves nos plantean; **el informante clave 1, tiene una concepción general sobre los procesos de gestión indica que el proceder administrativo se ajusta a derecho en cuanto a sus formas y plazos y que todavía no se llega a lo óptimo en esta área, en el caso del informante clave 2, manifiesta que existe la instrucción que se cumplan con todos los plazos establecidos, y en caso del informante clave 3, indica que falta mejorar estos procesos y que por el momento son muy artesanales, aun cuando actuamos en los plazos que nos indica la ley.** Podemos decir que la gestión del municipio sigue una estructura enfocada a cumplir plazos establecidos. En cuanto al funcionamiento de la gestión indican que los procesos están regidos por ordenanzas, reglamentos e instructivos que guían el actuar administrativo. En cuanto al control de los procesos no existe un procedimiento establecido a nivel general, más bien trabajan de forma independiente por dirección, sin responder a un todo. si contrastamos con las características generales del marco teórico donde el control de gestión está sujeto a diversos sistemas de evaluación de que involucra indicadores e incentivos por alcanzar metas, por tanto, el control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante no cuenta con un modelo de gestión, que permita el control de la misma.

<i>Categorías de estudios</i>	<i>Informante clave 1</i>	<i>Informante clave 2</i>	<i>Informante clave 3</i>
Conocer nodos críticos en la gestión Municipal	<p>“Tenemos algunos nodos críticos que se están solucionando, estamos creando una estructura un nuevo organigrama con nuevas direcciones y nuevos departamentos, ampliando planta, la idea es que cada unidad cuente este equipada con los recursos técnicos y humanos necesarios., bueno donde existen los nodos más críticos que podría decir yo, se presenta en la Dirección de Desarrollo comunitario dado a la escases de personal, no están hay jefaturas establecidas, se tiene que actuar con gente que está y contratar a honorarios que no tienen responsabilidad administrativa; otro nodo critico se da en Aseo, Ornato, tiene un solo inspector técnico, que supervise los dos contratos para la mantención de parques y jardines eso implica todas las áreas verdes de la comuna y todo el retiro de aseo domiciliario, no tenemos un inspector técnico para controle la mantención de parques y jardines, no tenemos choferes especializados para uso maquinaria pesada y al no tener capacidad para contratar al personal de planta, no podemos contratar a personal a honorarios, porque no pueden conducir vehículos municipales, otro nodo es la seguridad en los barrios, pero se está al creando la Dirección de Seguridad Pública, donde se trataran estos temas, respecto del medio ambiente todavía no llegamos a solucionar todos las demandas, como por ejemplo; perros vagos, roedores, etc., pero estamos creado la Dirección de Medio Ambiente, quien abordaran estos temas”</p>	<p>“Hay niveles de problemas de recursos, no tenemos los medios para contar con todos los profesionales que necesita el municipio, problemas de patrones culturales, resistencia y desapego de funcionarios”</p>	<p>“Un nodo critico es la informatización de la municipalidad, ese es un nudo que habría que resolver, podríamos ser más eficientes teniendo un sistema de una plataforma colectica, actualmente funcionamos como islas, esta situación hace difícil la coordinación, esto debería estar vinculado en una plataforma de tal forma que todos podamos tener la información”</p>

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la segunda categoría se aspiraba revelar los nodos críticos que se presentan en la gestión municipal, en relación a los que los tres informantes claves nos plantean; **el informante clave 1, indica que actualmente se está trabajando en un nuevo diseño organizacional, detalla varios nodos críticos desde lo administrativo, operacional, pasando por la precariedad en recursos humanos, en el caso del informante clave 2, también hace referencia a la falta de personal y las limitaciones que ello significa, además hace referencia problemas con la práctica de algunos funcionarios en patrones culturales y resistencia al cambio , y en caso del informante clave 3, indica que un gran problema es la informatización de la municipalidad, es poco eficiente para el desarrollo de la gestión y para los usuarios del servicio.** Podemos decir que en la búsqueda de nodos críticos aparecieron múltiples visiones de los entrevistados respecto a los nodos críticos que se suscitan en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

Categorías de estudios	Informante clave 1	Informante clave 2	Informante clave 3
Consultar por propuestas de mejoras a los informantes claves	“Una sería tener indicadores, controlar las metas de cada área respectiva, crear un sistema de gestión de control y que este sistematizado y controlado de tal forma que se pueda medir y evaluar la gestión de las distintas Direcciones”	“Las herramientas básicas de un sistema de control, se debería tener un norte donde ir, un organigrama, las estructuras y los perfiles, establecer metas de gestión, indicadores, concepto sistémico para ser más eficientes con los recursos, tener procesos de planificación claros, procesos de instrumentos de verificación de la acción, instrumentos de evaluación de la acción. Que todas estas acciones y planificación estén alineadas con las estrategias que desprenden del plan master. Esto permitiría corregir acciones que no estén alineadas a al plan”	“Una herramienta fundamental es un seguimiento de la documentación que ingresa versus la que sale, por otro lado, también establecer las funciones de cada una de las personas que trabajan en la municipalidad y asignarles responsabilidad, permitir que las desarrolle para una posterior evaluación. Mas el ordenamiento un entorno de la municipalidad y el equipamiento necesario”

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la tercera categoría se consultó a los informantes claves por propuestas que apunten a mejorar el control de gestión, en relación a los que los tres informantes claves nos plantean; **el informante clave 1, indica que lo óptimo sería establecer indicadores, que permitan controlar la gestión de cada dirección, informante clave 2, dice que las herramientas básicas que debería tener un sistema de control, un rote claro, con metas claras, que cuente con procesos claros de planificación, evaluación que permita la corrección si no se ajusta a lo planificado y en caso del informante clave 3, indica que se debe realizar un seguimiento de la documentación, ordenar los recursos humanos, asignación de roles y equipamiento necesario que permita una mejor gestión.**

En las respuestas hay cierta concordancia, primero en indicar que no existe un modelo de gestión, por tanto, no puede haber un control de la gestión. al comparar las propuestas de mejora que proponen los tres informantes claves con los distintos modelos de gestión que se presentan en el estado del arte, sus propuestas si bien no consiguen proponer un modelo de gestión, están en sintonía con las herramientas que contemplan un sistema de control de gestión.

<i>Categorías de Estudios</i>	<i>Informante clave 1</i>	<i>Informante clave 2</i>	<i>Informante clave 3</i>
<i>Conocer la importancia que tienen los entrevistados, respecto a la imagen que tienen los usuarios sobre la gestión municipal.</i>	“Sí, es importante para mejorar la gestión”, no tenemos una plataforma digital que permita a la ciudadanía dejar sus sugerencias”	“El foco principal es la felicidad de los vecinos y su desarrollo pleno, las ciudades mejores son aquellas que conocen sus personas y sus necesidades. El alcalde quiere realizar los sueños de los vecinos, no solo me interesa conocer su percepción si no que diseñen la gestión”	“Creo que la opinión de los vecinos es muy importante, para saber que estás haciendo bien o mal, que su aplicación este obviamente aplicada sin prejuicio, es fundamental para mejorar la gestión”

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la cuarta categoría se consultó a los informantes claves por la importancia que reviste para ellos la imagen que tienen los vecinos sobre la gestión que realizan, en relación a los que los tres informantes claves nos plantean; ***el informante clave 1, indica que es impórtate para mejorar la gestión, indica que la OIRS (oficina de informaciones, reclamos y sugerencias), no está habilitada y que tampoco está habilitada en la plataforma web del municipio. informante clave 2, comenta que es un foco principal en la gestión municipal, además indica que no basta con conocer la opinión de los vecinos si no que diseñen la gestión, y en caso del informante clave 3, indica la visión de los vecinos es muy importante, para mejorar lo que se está haciendo mal.*** Existe total concordancia en los informantes claves respecto de este tema, si se compara misión de la municipalidad ***“Conducir el desarrollo social, económico y cultural de los habitantes de la comuna de Chiguayante, mediante una gestión de la inversión pública, con una mirada incluyente que responda a las necesidades de todos sus usuarios; a través de una administración municipal eficaz, eficiente, oportuna y cálida, entrega por funcionarios comprometidos con el servicio público”***, sin embargo manifiestan que no está implementada la., que si bien existen formularios de reclamos o libros de reclamo no se hace nada con eso., habilitar una oficina de OIRS, permitiría conocer la visión de los vecinos de tal forma que se pueda evaluar,

Categoría de estudio	Informante clave 1	Informante clave 2	Informante clave 3
Categorizar la visión de los entrevistados, respecto al perfil de los trabajadores	<i>“Estamos catalogados como servicio público, el enfoque es prestar un servicio las necesidades de la comunidad ayudando al progreso de la comuna, respecto a los funcionarios lo ideal es que tengan vocación de servicio público, que cuenten con la preparación académica acorde al cargo”</i>	<i>“Ser capaz de regenerarse a sí mismo, es capaz de salir airoso en las peores condiciones, que aprende de los errores y que nunca pierde el norte, regenera vida. Este hombre que se resetea frente al fracaso, por tanto en ese sentido es un actor político, es un ser adoctrinado, tiene valores y principios, es un hombre patriota, tiene convicciones, que es una cuestión que hoy día el modelo no te enseña, por lo contrario el modelo te enseña a ser un buey alguien que empuja el yugo para comer y luego entonces defecar y dormir, por tanto no tiene ningún sentido de socialización, no está entendido en un proyecto colectivo, no entiende que lo que pasa afuera de tiene efectos adentro de tu casa, todos esos elementos son importantes en un funcionario, es decir tiene que ser alguien que entiende que es un sujeto histórico, que tiene responsabilidad histórica y publica por tanto no solo sabe lo que sabe si no sabe lo que no sabe y eso constituye un desafío para su propio mejoramiento”</i>	<i>“Tener vocación del servicio público, para ayudar a las personas, deben ser muy preparada y capacitarlas para que resuelvan efectivamente”</i>

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En la quinta y última categoría se averiguaba la visión de los informantes claves respecto a las características que deben poseer los colaboradores de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, los tres informantes claves nos plantean lo siguiente; **el informante clave 1, indica que los trabajadores deberían tener vocación de servicio público y que cuenten con la preparación académica acorde a sus funciones, en el caso del informante clave 2, manifiesta que debe ser una actor político, que se regenere, que aprenda de los errores, que se dé cuenta de la importancia de su rol en la gestión que realiza y que este en constante crecimiento, en caso del informante clave 3, indica que la vocación es muy importante para ayudar a las personas, que reciban constante preparación.** En general las visiones de los informantes claves están en concordancia, todos mencionan como principal atributo la vocación de servicio público, también consideran importante la capacitación continua de los trabajadores, pero en el informante clave 2 se evidencia refiere mayoritariamente a las características personales que deberían tener los trabajadores.

Para comprimir la información obtenida se depurará el análisis categorial que se realizó anteriormente, para sustraer las ideas fuerza de cada categoría.

Tabla 8: Conclusión y triangulación de la Información

Categorías de estudios	Triangulación de resultados reducido a ideas fuerzas por categorización
Características sobre la gestión actual del municipio	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los procesos de gestión administrativos se ajustan a derecho en cuanto a sus formas y plazos ✓ Los procesos están regidos por ordenanzas, reglamentos e instructivos que guían el actuar administrativo. ✓ la Ilustre Municipalidad de Chiguayante no cuenta con un modelo de gestión, que permita el control de la misma.
Conocer nodos críticos en la gestión Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualmente se está trabajando en un nuevo diseño organizacional, que mejoraran la gestión municipal. ✓ Procesos administrativos sin seguimiento ✓ Procesos operacionales, pendientes por falta de RR.HH., como por ej.: falta de inspector técnico que controle la mantención de parques y jardines, falta de choferes especializados en maquinaria pesada. ✓ Funcionarios con alta resistencia al cambio ✓ Falta de informatización de los procesos de gestión ✓ Falta de indicadores de gestión ✓ Falta de informes de gestión por gestión ✓ Falta de jefaturas establecidas, no a quien pedirle resultados de gestión ✓ Exceso de personal a honorarios, que no tienen responsabilidad administrativa. ✓ Falta de seguridad en los barrios ✓ Falta de Implementación de recursos técnicos y humanos, que subsanen los temas de perros vagos, control de roedores etc.,
Consultar por propuestas de mejoras a los informantes claves	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo óptimo sería establecer indicadores, que permitan controlar la gestión de cada dirección, ✓ Las herramientas básicas que debería tener un sistema de control, un norte claro, con metas claras, que cuente con procesos claros de planificación, evaluación que permita la corrección si no se ajusta a lo planificado ✓ Realizar un seguimiento de la documentación, ✓ Aumento de RR.HH., asignación de roles y equipamiento necesario que permita una mejor gestión. ✓ Implementación de una plataforma digital que permita operativizar el control de la gestión.
Importancia que le brindan a la imagen que tienen los usuarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es un foco principal en la gestión municipal, además indica que no basta con conocer la opinión de los vecinos si no que diseñen la gestión ✓ La visión de los vecinos es muy importante, para mejorar lo que se está haciendo mal, sin embargo, manifiestan que no está implementada la OIRS, que si bien existen libros de reclamos “no se hace nada con eso”., por tanto, se debería implementar habilitar una oficina de OIRS y en la web del municipio, esto permitiría conocer la visión de los vecinos.
Categorizar la visión de los entrevistados, respecto al perfil de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tener vocación de servicio público y que cuenten con la preparación académica acorde a sus funciones, ✓ Debe ser un actor político, que se regenere, que aprenda de los errores, que se dé cuenta de la importancia de su rol en la gestión que realiza y que este en constante capacitación.

Fuente: Elaboración propia

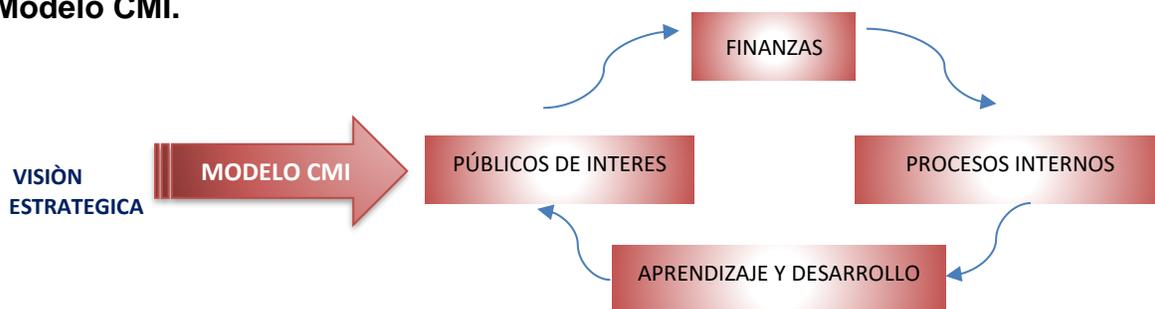
Tomando las ideas fuerzas de los informantes claves, a continuación, se presentará una propuesta de un modelo de control de gestión.

CMI. Es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos que van ligados entre sí que son medibles a través de indicadores y que están alineados con acciones que buscan centrar a toda la organización en función de la estrategia, para que toda la organización hable el mismo idioma a la hora del desarrollo de la estrategia.

Entonces dentro de los objetivos de CMI., tenemos:

- ✓ Traducir la estrategia a términos operativos
- ✓ Alinear la organización con la estrategia
- ✓ Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el personal de la organización
- ✓ Hacer de la estrategia un proceso continuo
- ✓ Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Modelo CMI.



Fuente: Elaboración propia, basado Kaplan y Norton 2004

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA GESTIONAR LA ESTRATEGIA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹⁶

1. Misión y Visión de la organización

MISIÓN

“Conducir el desarrollo social, económico y cultural de los habitantes de la comuna de Chiguayante, mediante una gestión de inversión pública, con una mirada incluyente que responda a las necesidades de todos sus usuarios; a través de una administración municipal eficaz, eficiente, oportuna y cálida, entregada por funcionarios comprometidos con el servicio público”.

VISIÓN

“Ser una municipalidad acogedora, promotora del desarrollo sustentable y equitativo de la comunidad, con una gestión proactiva y participe del progreso de la región del Biobío”.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE PLADECOC

“Las declaraciones estratégicas de la actualización del Plan Comunal de Desarrollo 2017 – 2020. Está compuesto por: el alineamiento estratégico, que integra tanto los lineamientos y objetivos de la Estrategia de Desarrollo Regional del Bío-Bío (2015-2030) como los del Plan de Desarrollo comunal 2011 – 2015; la imagen objetivo o misión comunal para el período 2017 – 2020 que fue construida desde los elementos identificados por la comunidad de cara al futuro de la comuna y en relación a las imágenes objetivo de otros documentos estratégicos relacionados; y por último se incorporan los objetivos estratégicos por eje de trabajo”.

¹⁶ Plan de Desarrollo Comunal 2017-2020, Ilustre Municipalidad de Chiguayante

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLADECO 2017 - 2020

- a) Asegurar condiciones sociales favorables e inclusivas a toda la población regional, incluyendo el acceso a los beneficios del desarrollo, el fortalecimiento del respeto y valoración de la diversidad y una representatividad equitativa.
- b) Incorporar plenamente a los jóvenes en el desarrollo regional, respetando su identidad y diversidad, asegurando su acceso a educación, trabajo y salud de calidad, y espacios de participación social y política, en un contexto de equidad de género.
- c) Incorporar plenamente al desarrollo regional los territorios urbanos y rurales que presenten desventajas relativas, a través de políticas específicas que incluyan prioritariamente el fomento de la diversidad productiva, de la creación de trabajos de calidad y de un medio ambiente sustentable.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN I

- a) Priorizar iniciativas que disminuyan las condiciones de inequidad y acorten las brechas de la población vulnerable.
- b) Generar infraestructura pública con énfasis en el desarrollo sustentable, la inclusión y equidad de los territorios.
- c) Fomentar la disminución de las brechas, barreras e inequidades de género presentes en torno a la participación laboral, tasas de ocupación, diferencias salariales y educacionales con un enfoque intercultural.

- d) Promover la inclusión e inserción social de las personas en situación de discapacidad mediante la implementación de políticas de fortalecimiento de la cadena de accesibilidad universal, la educación, fortalecimiento laboral y en salud, especialmente en la promoción, prevención, atención y rehabilitación.
- e) Desarrollar programas de inversión vinculantes de largo plazo que apuesten por la puesta en valor y posicionamiento de la cultura regional, en los ámbitos de articulación de actores, acceso, educación artística, el patrimonio, la cultura mapuche, la participación, la gestión de la cultura y su planificación descentralizada.
- f) Fomentar la participación e integración social, laboral y política juvenil a través de políticas públicas que promuevan la educación cívica y la participación juvenil.
- g) Fomentar un desarrollo socioeconómico equitativo basado en valores compartidos, la protección, promoción y puesta en valor del pueblo mapuche, en un contexto de integración identitaria.
- h) Promover la diversidad productiva regional aplicada a territorios específicos, sujeta a empleos de calidad en un entorno sustentable.

LINEAMIENTO II: CREACIÓN DE VALOR CREACIÓN DE VALOR, PRODUCTIVIDAD, INVERSIÓN Y CRECIMIENTO ECONÓMICO.

Incrementar la creación de valor en la Región del Biobío desarrollando y atrayendo inversiones diversas, con alto potencial de crecimiento, las cuales, mediante prácticas de innovación, emprendimiento y de transferencia tecnológica sean capaces de generar nuevos bienes y servicios y acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales.

DESCRIPCIÓN

Este lineamiento apunta a aumentar los retornos de la utilización de los recursos regionales relativos a recursos humanos, naturales, institucionales, tecnológicos, entre otros, mediante la producción y exportación de nuevos bienes y servicios. Para esto se debe aumentar y diversificar las inversiones, crear mayor valor mediante la incorporación intensiva de procesos de innovación, incrementar el emprendimiento y la transferencia tecnológica sobre todo en las mini, micro, pequeña y medianas empresas (MiPyme) y facilitar el acceso a recursos naturales.

Aunque este lineamiento apunta directamente a los procesos de creación de valor (asociatividad, productividad, transferencia, innovación), también está íntimamente ligado con lineamientos relacionados con el desarrollo del capital humano y de infraestructura y logística, y por lo cual afectará indicadores asociados a condiciones sociales y territoriales.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Promover y generar altos niveles de inversión pública y privada directa, altamente sinérgica con los ejes de la estrategia regional y con fuerte impacto en la generación de valor agregado.
2. Expandir los proyectos asociativos y los encadenamientos productivos entre actores pertenecientes a distintos segmentos de la economía regional colocando especial énfasis en el desarrollo de la actividad de pequeña y mediana escala.
3. Promover una mayor productividad de los factores, colocando un acento especial en la competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
4. Establecer una cultura innovadora y emprendedora, en la población regional, poniendo énfasis en el desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- a) Impulsar una cultura empresarial y emprendedora, innovadora y sustentable como política de generación de condiciones habilitantes para la promoción y atracción de inversiones.
- b) Incentivar la atracción de inversiones y empresas globales e innovadoras que vinculen la masa crítica regional en los procesos de creación de valor.
- c) Fomentar la asociatividad, los encadenamientos productivos y la articulación de actores que favorezcan los procesos de transferencia tecnológica.
- d) Promover un sistema regional de adaptación a los efectos del cambio climático.

- e) Generar capacidades de innovación continua para la MiPyme y los emprendimientos regionales, impulsando su competitividad y sustentabilidad, para el mejoramiento y desarrollo de bienes y servicios de alto valor agregado.
- f) Promover programas de capacitación, calificación y políticas de formación de mano de obra acordes a las necesidades de la región.
- g) Ampliar y facilitar la participación de las MiPymes en los mercados internacionales, aumentando el valor de sus negocios y de las exportaciones regionales.
- h) Fomentar la creación de empresas de innovación, transferencia y comercialización de tecnologías y conocimiento.
- i) Adaptar los instrumentos de innovación y fomento productivo a la realidad regional.

LINEAMIENTO III: CAPITAL HUMANO, SOCIAL Y CULTURAL CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL HUMANO, CAPITAL SOCIAL E IDENTIDAD

Fortalecer la generación y atracción de capital humano, el nivel educativo y la calificación, construir capital social y proteger el patrimonio cultural, en un marco de reconocimiento y respeto por las distintas identidades regionales y el multiculturalismo.

DESCRIPCIÓN Este lineamiento apunta a solucionar los graves problemas de calidad en los procesos formativos y educativos formales, en todos sus niveles, básicos, medio, superiores y su falta de articulación entre éstos y sus pertinencia

con la realidad regional y relación con temas de emprendimiento e innovación. También se refiere a la atracción y retención de capital humano avanzado que potencie la investigación, innovación y desarrollo y fortalezca la transferencia tecnológica. Asimismo, se reconoce y se considera en el desarrollo regional las diferentes identidades sociales y territoriales y las diferentes culturas presentes.

Este lineamiento junto con apoyar el desarrollo social de los habitantes de la región, será un soporte muy importante a los procesos de creación de valor.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer el desarrollo de las personas, el patrimonio cultural y el capital social, para el ejercicio de la ciudadanía y el crecimiento económico inclusivo y sustentable.
2. Reconocer la diversidad cultural, incorporando las identidades presentes, como aporte al desarrollo integral de la región.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- a) Incorporar en los planes de estudio contenidos que fomenten la creatividad y la innovación.
- a) Fortalecimiento del capital social, cultural y cívico entre los actores del sistema socioeconómico como factor diferenciador regional.
- b) Generar políticas de atracción y retención de capital humano avanzado para configurar una masa crítica que eleve la productividad regional.

- c) Fomentar instancias participativas que reúnan a los actores relevantes de la región y las identidades presentes para la formulación de una Política Pública Regional de Educación.
- d) Fomentar la cooperación científica y la conformación de equipos interdisciplinarios nacionales, regionales e internacionales.
- e) Poner en valor el conocimiento local, mediante el rescate de la historia, la memoria y los saberes locales.
- f) Promover programas de capacitación, calificación y políticas de formación de mano de obra acordes a las necesidades de la región.

LINEAMIENTO IV: CIUDAD Y TERRITORIO PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN URBANA.

Implementar un sistema de ciudades en la Región del Biobío que por un lado soporte en forma eficiente los procesos regionales de creación de valor, aumentando su competitividad y, por otro, proporcione altos niveles de calidad de vida a sus habitantes y visitantes, mediante una adecuada infraestructura social y gestión eficiente de los nuevos desafíos urbanos.

DESCRIPCIÓN Este lineamiento apunta a solucionar los problemas que enfrentan las principales metrópolis de la región del Biobío, relacionados con brindar mejor calidad de vida y más y mejores servicios de movilidad, equipamiento, culturales, seguridad, entre otros, a los ciudadanos y a las empresas, de manera que la Región cuente con un sistema de ciudades que soporte eficientemente los procesos de creación de valor. Esto será posible si se establece una gobernanza que contemple

buenas prácticas de gestión, elabore normativas eficientes y recurra a mecanismos de participación ciudadana, protegiendo el medio ambiente.

Este lineamiento colaborará en la consecución de los objetivos estratégicos relacionados con temas sociales y territoriales, capital humano, social y cultural, y creación de valor.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer la gobernanza metropolitana mediante buenas prácticas de gestión, una normativa urbana eficiente y mecanismos de participación, para favorecer la calidad de vida y la competitividad global de las ciudades de la región.
2. Incrementar sustancialmente la calidad de vida en las ciudades de la región, fortaleciendo la infraestructura social, la gestión de riesgos de desastres, la calidad ambiental y la seguridad ciudadana.
3. Implementar un sistema competitivo, sustentable y creador de valor en la región, mediante capital humano y social avanzado, empresas globales e innovadoras y una eficiente logística urbana.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- a) Fortalecer las instancias de planificación urbana coordinando criterios sectoriales y creando espacios de participación ciudadana.
- b) Generar políticas de desarrollo urbano regional.
- c) Fomentar la creación de espacios públicos, culturales y deportivos para los ciudadanos.

- d) Acercar cobertura de servicios públicos a toda la región, teniendo consideración con la realidad de cada territorio.
- e) Promover un sistema regional de reciclaje y tratamiento de residuos municipales.
- f) Innovar en las políticas y mecanismos de movilidad urbana en pos de una mayor eficiencia.
- g) Fortalecer la planificación y gestión del riesgo de desastres para disminuir los impactos negativos que restan competitividad a las ciudades de la región. h) Fomentar el uso de sistemas integrados de gestión urbana sujeto a validación y seguimiento social que considere una planificación urbana integrada, sustentable y que agregue valor.
- h) Robustecer la plataforma logística urbana para impulsar cadenas de suministro de clase mundial, eficiente, sustentable y altamente competitivo.
- i) Constituir a la conurbación del Gran Concepción, como capital de servicios complejos al sur de Chile.
- j) Realizar estudios de competitividad urbana y uso de suelo urbano en las principales ciudades de la región, a efecto de insertarlas en los mercados globales.
- k) Reconocer, proteger y poner en valor el patrimonio urbano regional

LINEAMIENTO V: INFRAESTRUCTURA Y LOGÍSTICA EFICIENCIA LOGÍSTICA Y ENERGÉTICA.

Disponer de infraestructura de conectividad, telecomunicaciones, energética, y red logística de amplia cobertura, robusta y eficiente, capaz de soportar la competitividad, la creación de valor y las actividades regionales, públicas, privadas y ciudadanas, presentes y futuras, dando especial relevancia al cuidado y a la disponibilidad de los recursos hídricos y energéticos.

DESCRIPCIÓN Este lineamiento apunta a solucionar las dificultades que provoca la existencia de una deficitaria infraestructura principalmente de conectividad, energía, riego, TICS, y la ineficiencia de la red logística en la operación productiva de la Región del Biobío y en las actividades sociales de sus habitantes. Esto unido a su vulnerabilidad frente a emergencias y desastres originados en eventos naturales y antrópicos, se traduce en altos costos de operación y en interrupción de las actividades, haciendo perder competitividad a la región.

Asimismo, están contemplados los temas relativos a la disponibilidad, utilización, costos y suministro de dos elementos muy importantes que son el agua y la energía.

Este lineamiento soporta fuertemente las actividades sociales de las ciudades y los territorios de la Región del Biobío y las correspondientes a las de creación de valor en la producción de bienes y dotación de servicios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Fortalecer los procesos de planificación integral de la infraestructura y red logística regional considerando variables socioculturales, territoriales, ambientales y económicas para el beneficio de todos los habitantes y usuarios regionales, nacionales e internacionales.

2. Disponer de una red logística regional eficiente para incrementar la competitividad global de los productores y operadores, y facilitar el suministro de bienes y servicios a la población. 3. Fortalecer la red de infraestructura regional a efecto de disminuir su vulnerabilidad, y mejorar la equidad de acceso.

3. Asegurar un suministro sustentable y equitativo de agua y energía en el territorio regional, la disminución de sus costos privados, sociales y ambientales favoreciendo la eficiencia de su utilización.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- a) Promover instancias técnicas coordinadoras de planificación de la infraestructura regional.
- b) Fortalecer y gestionar eficazmente la red logística regional.
- c) Fomentar la creación y funcionamiento de medios y/o soportes de comunicación masiva, incluidas las TICS.
- d) Generar e implementar programas de inversión pública para mitigar y manejar los riesgos generados por los desastres naturales y antrópicos que vulneran la infraestructura de la región.

- e) Mejorar la equidad en infraestructura impulsando planes de inversión pública en zonas de rezago territorial.
- f) Fortalecer un sistema sustentable de interconectividad entre los sectores urbanos y rurales para potenciar centros o zonas deprimidas de la región. g) Coordinar el desarrollo de la infraestructura regional para disminuir su exposición a desastres y establecer la gestión del riesgo como prioridad en la planificación mediante medidas estructurales.
- g) Fortalecer y profundizar programas de ahorro energético y una ampliación equitativa de la cobertura del suministro eléctrico.
- h) Promover la gestión integrada de las cuencas mayores y menores, y determinar la infraestructura requerida para optimizar el uso eficiente del agua en el territorio de la Región del Biobío.
- i) Generar instancias técnicas del desarrollo del riego y el manejo de los recursos hídricos para asegurar un suministro equitativo.

LINEAMIENTO VI: GOBERNANZA REGIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS.

Adecuar la gobernanza regional a las exigencias actuales y futuras del desarrollo y de la sociedad civil, en relación a gestión, sustentabilidad, participación y democracia.

DESCRIPCIÓN Este lineamiento apunta a solucionar las debilidades relacionadas con aspectos de gestión, recursos, institucionalidad, participación y democracia de

la gobernanza regional. Es un lineamiento que soportará el desarrollo de todos los demás y afectará en forma esencial el desarrollo social y económico de la región.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incrementar una gestión pública regional eficiente, basada en principios de probidad, transparencia y control social, articulada con los diversos sectores y territorios locales, para mejorar el posicionamiento y competitividad de región en el ámbito nacional e internacional.
2. Promover e intensificar la ampliación de espacios de participación ciudadana en la gestión pública para lograr un desarrollo regional sustentable y territorialmente equitativo.
3. Acrecentar capital social y la asociatividad como base para el fortalecimiento de la gobernanza democrática regional y la inclusión de la diversidad de actores e identidades presentes.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN

- a) Crear valor y mejorar continuamente los procesos de gestión pública regional, fomentando la eficiencia, autonomía y colaboración interinstitucional.
- b) Formación de líderes con visión estratégica para fortalecer la gobernanza democrática y aumentar las capacidades de gestión pública regional.

- c) Fomento de la democracia participativa y la generación de los espacios de participación ciudadana para el apoyo a la toma de decisiones y la mejora en la gestión pública.
- d) Implementar un sistema regional de planificación público-privado.
- e) Fortalecer los procesos de generación de políticas públicas relacionadas con los ámbitos de cultura, deporte, emprendimiento, salud, educación, entre otras.

IV.1.2 PLAN DE DESARROLLO COMUNAL CHIGUAYANTE 2011-2015

A continuación, se presenta la descripción de cuatro lineamientos estratégicos recogidos por el Plan de Desarrollo Comunal del período 2011-2015 y sus objetivos estratégicos.

LINEAMIENTO I: CIUDAD RESIDENCIAL Esta línea estratégica apunta a generar condiciones materiales e inmateriales para la consecución de la visión Comunal; Ciudad Para Vivir. Es un concepto integral que apunta más allá del desarrollo inmobiliario, ya que incorpora el acceso a espacios públicos y equipamiento en general, como áreas verdes, cultura, deportes, educación, etc., junto a un adecuado y eficiente sistema de conectividad, tanto vial como tele comunicacional, generando una grata calidad de vida de ciudad y comunidad.

Los objetivos de esta línea estratégica son:

1. Posicionar a la Comuna como una gran ciudad para vivir, ubicada en el entorno del centro metropolitano de Concepción.
2. Proveer a todos los habitantes de la Comuna de una buena calidad de vida, generando un desarrollo urbano equilibrado.
3. Expandir en los vecinos el sentido de pertenencia e identidad, fortaleciendo el orgullo de vivir en la Comuna.
4. Mejorar las condiciones de vida material e inmaterial de los vecinos de los barrios menos desarrollados de la Comuna.

LINEAMIENTO II: IDENTIDAD SOCIAL

El Lineamiento Vivir la Ciudad, apunta a la generación de un ideal de Comuna, en la cual se desarrollen políticas sociales tendientes a fortalecer el desarrollo local y la participación de toda la ciudadanía. Para esto se pondrá especial énfasis en el fortalecimiento del capital humano y social de la comunidad, en la generación de espacios y medios de participación democráticos y comprometidos y en la generación de espacios de interacción y convivencia que fortalezcan el sentido de convivencia e identidad comunal.

Los objetivos generales de este lineamiento son:

1. Fortalecimiento de la sociedad civil para la asunción activa de su rol en el desarrollo de la Comuna.
2. Propender a la promoción y formación de una sociedad organizada, incorporando y aceptando las diferentes maneras de participación y expresión.
3. Promoción en la entrega de servicios de prestaciones sociales de manera informada, oportuna y equitativa. 4. Fomento y desarrollo de la cultura, la historia, valores, principios y la identidad local. 5. Incorporación del deporte y la recreación como herramientas necesarias e indispensables en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

LINEAMIENTO III: DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Este lineamiento estratégico tiene como objetivo que la actividad económica crezca y se desarrolle de manera sustentable, que permita mejorar las condiciones de vida de toda la población, es decir promocionar la gestión de recursos e inversión tanto en capital físico como humano, que contribuya al crecimiento del nivel de ingreso lo más equitativa posible de todos los agentes económicos de la Comuna.

Los objetivos de esta línea estratégica son:

1. Potenciar la asociatividad del comercio y servicios, que permitan mejorar las condiciones de competitividad.
2. Promover y fomentar el desarrollo del sector inmobiliario.

3. Mejorar el nivel de empleabilidad y calificación de la fuerza de trabajo.
4. Alinear la oferta programática pública y privada de capacitación y calificación de la mano de obra.
5. Fortalecimiento de la capacidad empresarial y de gestión.
6. Desarrollar el sector turístico, como fuente generadora de empleo teniendo en cuenta la conservación de sus atractivos turísticos naturales y culturales.
7. Atracción de inversiones e instrumentos de fomento productivo.

LINEAMIENTO IV: MUNICIPIO GESTOR, PROMOTOR Y ARTICULADOR DEL DESARROLLO COMUNAL

El lineamiento estratégico de gestión y operación del plan, apunta centralmente a generar mejores condiciones de competitividad socio cultural en cuanto a gobernar la comuna, entendiendo en ello la dimensión técnica de gestión. La estrategia se materializa desde la base de un programa que busca fortalecer a la organización municipal como principal agente de desarrollo comunal y desde un programa que apunta a promocionar, posicionar y distinguir a la Comuna en la Región y el País.

Los objetivos de esta línea estratégica son:

1. Modernizar la organización Municipal con un nuevo modelo de gestión orientada a resultados de impacto y centrada en la expansión de las capacidades de gobierno del territorio.
2. Gestionar la estrategia de desarrollo comunal eficiente y competentemente.
3. Liderar desde el Municipio un proceso de desarrollo participativo.

4. Generar más competitividad en la Comuna por medio de la promoción y la atracción de inversiones.
5. Crear una imagen municipal y comunal que permita proyectar a la ciudad en el contexto Regional y Nacional.
6. Contar con una política de relaciones externas.
7. Difundir, promover y rescatar los hitos históricos relevantes de la Comuna y su territorio.

IV.2 IMAGEN OBJETIVO PLADECO 2017 - 2020

“La imagen objetivo de la comuna de Chiguayante para el período 2017-2020, fue construida desde el análisis de los elementos recogidos en los talleres de participación ciudadana en un encuadre con las imágenes objetivos de otros documentos estratégicos en los que se enmarca la gestión local en la actualidad. En específico la Estrategia de Desarrollo Regional, los Planes de Desarrollo Comunal 2007-2010 y 2011-2015, la Estrategia Ambiental 2015, el Plan de Salud Familiar, y el Plan Comunal de Cultura. Analíticamente se realizó un riguroso proceso de codificación, recodificación y análisis de contenido”.

VISIÓN COMUNAL PLADECO 2017-2020

Chiguayante se proyecta como una comuna sustentable, preocupada por la preservación del medio ambiente y la biodiversidad de los ecosistemas que alberga en su territorio. Que reconoce, valora y gestiona en forma adecuada aquellos recursos y elementos naturales que de sur a norte caracterizan su geografía.

Con un gobierno local preocupado por los derechos, las oportunidades, el bienestar, la calidad de vida y el buen vivir de vecinos y vecinas. Donde la sociedad civil y sus organizaciones, son activos protagonistas de los procesos de toma de decisión, y las personas puedan desarrollar sus aspiraciones, sueños y capacidades.

Una ciudad con espacios públicos de encuentro, que sean lugar para la vida comunitaria, que sean soporte de la cultura y el deporte, y que fortalezcan las identidades de sus habitantes. Preparada, Inclusiva, segura e integrada, que crece en forma ordenada y planificada.

Que se inserta en el escenario metropolitano y regional como un actor relevante, con una oferta comercial y de servicios en equilibrio con las necesidades de las personas.

IV.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De la misma forma que la imagen objetivo, los objetivos estratégicos del Plan Comunal de Desarrollo para el período 2017-2020 fueron consecuencia de un proceso analítico y de encuadre entre los resultados del diagnóstico y aquellos elementos que han sido recogidos en otros documentos estratégicos en los que se enmarca la gestión comunal. Así fue posible identificar veintidós objetivos estratégicos relacionados en forma directa con uno o más ejes de trabajo.

IV.3.1 DESARROLLO ECONÓMICO

□ **Objetivo Estratégico 1:** Desarrollar al menos tres centros comerciales, cívicos y de servicios distribuidos equitativamente en el territorio comunal, los que deberán estar consolidados al año 2020.

Estos polos deben propiciar la densificación de los encadenamientos productivos y comerciales locales, la puesta en valor de los elementos paisajísticos y naturales que representan ventajas comparativas de la comuna, el desarrollo de actividades de promoción económica, y favorecer el bienestar de las vecinas y vecinos evitando desplazamientos y costos que actualmente afectan su calidad de vida.

□ **Objetivo Estratégico 2:** Desarrollar infraestructura y equipamiento para impulsar actividades económicas vinculadas al turismo y la gastronomía poniendo en valor y conectando el Parque Nacional Nonguén con el río Bío-Bío al año 2020.

Esta infraestructura y equipamiento debe facilitar las condiciones para el desarrollo de polos gastronómicos, para la conectividad y el acceso a los centros cívicos, comerciales y de servicios a desarrollar en la comuna, y para las actividades

turísticas de intereses especiales. Además de aprovechar las ventajas climáticas y tener un diseño acorde a un plan de ciudad sustentable.

□ **Objetivo Estratégico 3:** Desarrollar una oferta comunal de educación superior instalando al menos una sede de Instituto Profesional y una sede de Centro de Formación Técnica al año 2020. La oferta formativa debe estar en relación con los 11 sectores estratégicos priorizados por Corfo para el desarrollo a largo plazo de la economía nacional¹⁸.

IV.3.2 DESARROLLO SOCIAL Y SEGURIDAD CIUDADANA

□ **Objetivo Estratégico 4:** Desarrollar infraestructura y servicios avanzados en salud pública, acompañado de un aumento proporcional en las prestaciones de medicina integrativa, especialidades médicas y de servicios complementarios para el adulto mayor.

□ **Objetivo Estratégico 5:** Desarrollar acciones para aumentar la cobertura de jardines infantiles, salas cuna y salas de estimulación temprana al año 2020. ¹⁸ Actualmente se ejecutan 11 Programas Estratégicos a escala nacional de los cuales 7 poseen foco más bien sectorial: industria minera, turismo sustentable, alimentos del futuro, pesca y acuicultura sustentable, economía creativa, tecnologías y servicios de salud, y construcción sustentable. Los 4 restantes corresponden a plataformas tecnológicas de alcance transversal: Logística, Energía Solar, Manufactura Avanzada e Industrias Inteligentes.

□ **Objetivo Estratégico 6:** Desarrollar acciones e inversiones para promover hábitos de vida saludable y prevenir el consumo de drogas y alcohol.

Para esto es necesario incentivar o reforzar los enfoques preventivos e interdisciplinarios, además de avanzar en estrategias basadas en los enfoques de promoción de la salud.

□ **Objetivo Estratégico 7:** Perfeccionar mecanismos y aumentar dotación de recursos y tecnologías para la vigilancia, el control y la prevención del delito.

Estos mecanismos deben considerar las capacidades locales de organización y control en coordinación con Carabineros.

□ **Objetivo Estratégico 8:** Desarrollar iniciativas para fortalecer el capital y la integración social a través del refuerzo de la identidad, de la memoria local y de participación sistemática que integre a todos los actores involucrados en el desarrollo de Chiguayante.

IV.3.3 INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL

□ **Objetivo Estratégico 9:** Desarrollar las obras e iniciativas necesarias para dotar a la comuna de accesos alternativos y mejorar su conectividad interna y sistemas internos de transporte. Es necesario avanzar hacia la consolidación de un sistema de ciclovías tanto interno –que conecte los distintos espacios territoriales de Chiguayante- como externo –que conecte a Chiguayante con otras comunas-. Además del desarrollo de un sistema interno de transporte público, en formato de taxis colectivos o taxi buses, coordinado con las redes de transporte intercomunal.

□ **Objetivo Estratégico 10:** Asegurar la integración armónica entre la ciudad de Chiguayante y el Parque Nacional Nonguén, resguardando el uso sustentable de este patrimonio natural.

□ **Objetivo Estratégico 11:** Desarrollar infraestructura y equipamiento de excelencia para albergar e integrar diversas disciplinas deportivas, artísticas y culturales.

IV.3.4 SERVICIOS PÚBLICOS

□ **Objetivo Estratégico 12:** Desarrollar un sistema eficiente de disposición, recolección y recuperación de residuos domiciliarios, residuos orgánicos de espacios públicos y de gestión de focos de contaminación.

Este sistema debe involucrar y coordinar a la comunidad y a los recolectores de base, además de reducir los micro basurales y el cableado en desuso.

□ **Objetivo Estratégico 13:** Aumentar la cobertura, mejorar la distribución y reforzar la mantención de las áreas verdes.

Es necesario distribuir las áreas verdes en forma equitativa, con el propósito de disminuir brechas en términos del bienestar y la calidad de vida de los vecinos.

□ **Objetivo Estratégico 14:** Aumentar el nivel y la cobertura del equipamiento urbano de soporte al sistema de transporte público, considerando la accesibilidad universal y habilitando progresivamente el uso de la bicicleta.

IV.3.5 MEDIOAMBIENTE

- **Objetivo Estratégico 15:** Generar conciencia ambiental, hábitos sustentables y competencias en la comunidad en base a un trabajo articulado entre organizaciones de la sociedad civil, sector privado y servicios públicos.

- **Objetivo Estratégico 16:** Mejorar la calidad del aire en base a la eficiencia térmica, la reducción de emisiones y el uso responsable de combustibles tanto en actividades domésticas como productivas.

- **Objetivo Estratégico 17:** Preservar y poner en valor la biodiversidad de los ecosistemas que alberga la Reserva Nacional Nonguén –futuro Parque Nacional- y otros espacios naturales prioritarios en la comuna.

- **Objetivo Estratégico 18:** Reducir amenazas de inundación, remoción en masa e incendios forestales, y avanzar en la gestión integral de riesgo de desastres en la comuna.

- **Objetivo Estratégico 19:** Reducir y prevenir problemas sanitarios y de seguridad, originados por la presencia de perros vagos en espacios públicos.

IV.3.6 GÉNERO

Objetivo Estratégico 20: Reforzar las competencias técnicas, sociales y de emprendimiento de mujeres en situación de vulnerabilidad.

Objetivo Estratégico 21: Generar conciencia y educación en el enfoque de género.

Objetivo Estratégico 22: Reforzar las políticas y programas de control y prevención de la violencia hacia la mujer, aumentando su cobertura, efectividad y coordinación.

- **Mapa Estratégico**

a) Perspectivas a utilizar.

Propuesta de perspectivas:

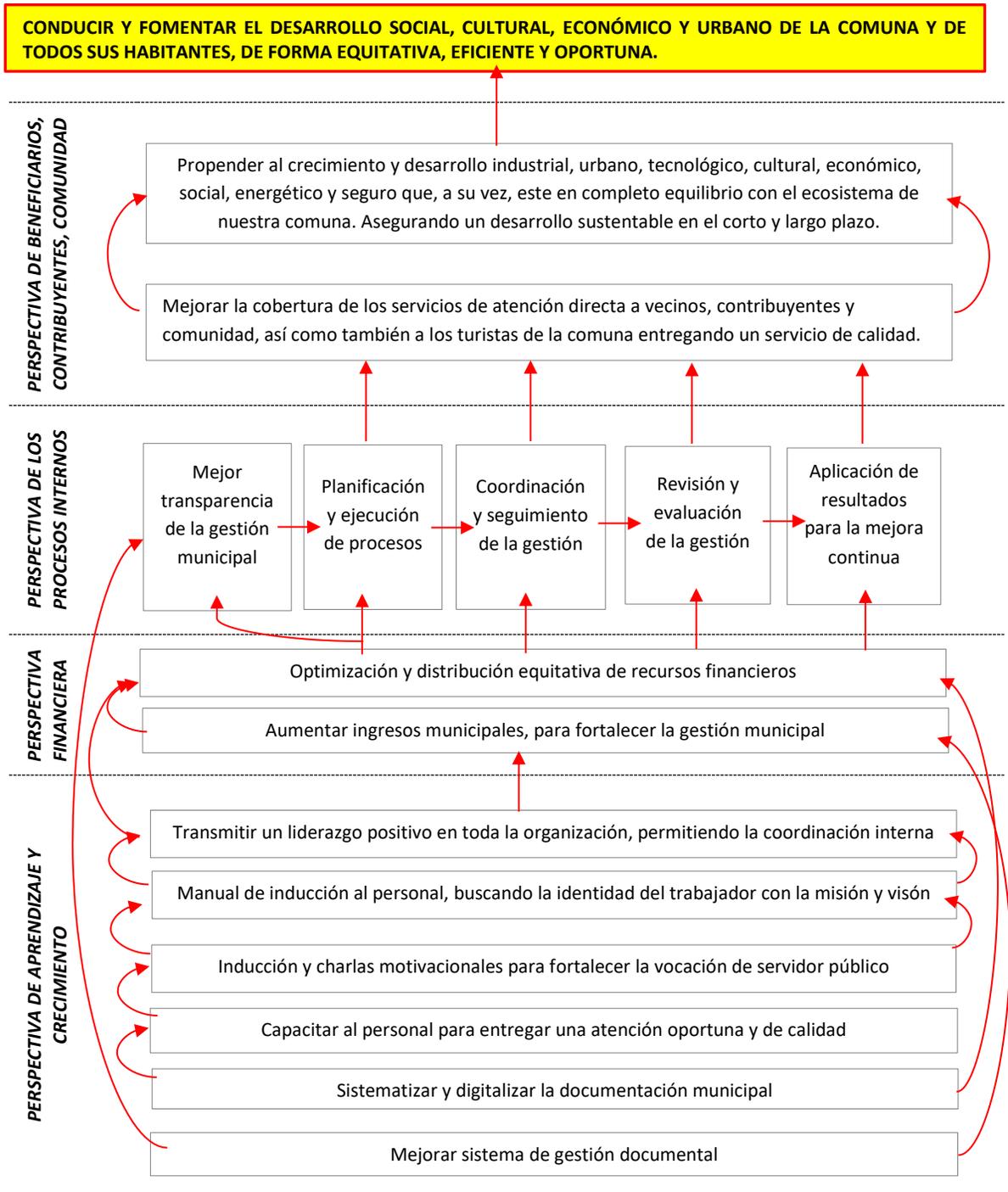
Tabla 9: Perspectivas para la construcción del CMI

Perspectiva de resultados estratégicos: misión/visión	Conducir y fomentar el desarrollo social, cultural, económico y urbano de la comuna y de todos sus habitantes, de forma equitativa, eficiente y oportuna.		
Perspectiva de beneficiarios, contribuyentes y comunidad	Obtención de beneficios del tipo social de forma oportuna y eficiente	Los contribuyentes aportan ingresos al municipio, por ende, la atención debe ser diligente y de calidad	Seguridad, conectividad y que se generen polos de desarrollo económico y urbanos, junto a una mayor cantidad de servicios públicos
Perspectiva de los procesos internos	Calidad y eficiencia del servicio		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capacitación e inducción permanente		

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a informantes claves

b) Objetivos estratégicos ordenados en el mapa estratégico, estableciendo relaciones de causa y efecto.

Ilustración 3: Mapa Estratégico Propuesto



Fuente: Elaboración propia.

- **Asignación de áreas y equipos responsables.**

Tabla 10: Tabla de Asignación de Tareas y Responsables

Perspectiva de resultados estratégicos: misión/visión	Área Responsable	Equipo responsable
Perspectiva de beneficiarios, contribuyentes, comunidad	Dirección de Administración Municipal	Encargado de Departamento de Control de Gestión
Perspectiva de los procesos internos	Dirección de Administración Municipal	Encargado de Departamento de Control de Gestión
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Dirección de Recursos Humanos	Encargado de Bienestar

Fuente: Elaboración propia

- **Generación de metas y proyectos operativos para los equipos responsables.**

PROPUESTA DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTIÓN

Objetivo:

El objetivo de esta unidad es propiciar asesoría profesional y técnica al Administrador Municipal, en cuanto a la planificación, monitorización y conducción del cumplimiento y compromiso tanto de gestión como presupuestario de todos los departamentos, unidades y direcciones del Municipio.

Organización de la unidad:

La organización de este departamento, debe responder al objetivo de su creación, que es asesorar y robustecer la gestión del administrador municipal, la idea principal es operativizar la gestión respondiendo de manera óptima y profesional a los requerimientos del Administrador, por lo consiguiente los profesionales que den cuerpo a este equipo de gestión debe tener competencias técnicas y profesionales acordes al trabajo que se realizará en dicha unidad.

Algunos atributos que debería tener los profesionales que comprendan la unidad:

- a) Visión estratégica
- b) Gestión y logros
- c) Relación con el entorno y articulación de redes
- d) Manejo de crisis y contingencias
- e) Liderazgo positivo
- f) Innovación y flexibilidad
- g) Conocimientos técnicos
- h) Capacidad de gestión y autogestión
- i) Operativo

Funciones:

- a) Actualización permanente del sistema de Gestión para un óptimo control, ajustándose a los avances que demanda la modernidad.
- b) Monitorear el sistema (tablero de control), visualizar el estado de avance de los procesos de gestión, asimismo, evaluar y controlar de forma permanente el cumplimiento de metas de la institución.
- c) Construir y estandarizar instrumentos para conocer la percepción de los diferentes stakeholder de la municipalidad, para ajustar y dirigir el actuar de la municipalidad de forma permanente.
- d) Apoyar y asesorar a la formulación de los objetivos, indicadores y metas del PMG, ajustados a la planificación estratégica del municipio.
- f) Coordinar y hacer seguimiento de los indicadores y compromisos del PMG., de cada unidad.
- g) Coordinación de respuestas, seguimiento y control, según lo establecido en la Ley 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, y consultas derivadas de la ley de Transparencia, promulgada el 11 de agosto 2008, por la Presidenta de la República, Michelle Bachelet Jeria, y entró en vigencia el 20 de abril del 2009.
- h) Coordinación, seguimiento y control, de las solicitudes que realiza el Concejo municipal.
- i) Asesorar el proceso de planificación, elaboración y formulación de un plan de riesgos de la institución.

j) Generar informes de gestión cuantitativos y cualitativos trimestrales, respecto de las tareas designadas por el Administrador Municipal.

k) Asesoría en la coordinación y supervisión de la planificación presupuestaria.

l) Control y seguimiento a las audiencias ejecutadas en el contexto de la ley N°20.730 (Ley de Lobby).

m) Efectuar revisión y control de documentos internos derivados por el Administrador Municipal, para ser gestionados bajo los **PRINCIPIOS FUNCIONALES Y TECNICOS DE LOS ORGANOS PUBLICOS QUE INTEGRAN LA ADMINISTRACION DEL ESTADO:**

- a) Principio de la acción de oficio
- b) Principio de la acción a petición de parte
- c) Principio de eficiencia
- d) Principio de eficacia administrativa
- e) Principio de coordinación de la función administrativa
- f) Principio de la unidad de acción de la actividad administrativa
- g) Principio de optimización en el uso de los medios

Dichos principios provienen de La ley orgánica constitucional N°18.575 de "Bases Generales de la Administración del Estado".

Las funciones de la unidad de control, fueron construidas con la finalidad de conducir el actuar de la gestión ajustado a derecho, guareciendo los actos administrativos del municipio.

- Encargado de Bienestar

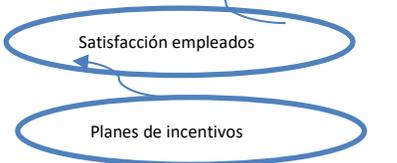
Esta unidad depende de la Dirección de Recursos Humanos, actualmente no tiene una línea que programe capacitaciones a los trabajadores acorde a sus funciones. Los trabajadores se capacitan por interés personal. No existe un cronograma funcional de capacitación permanente.

Por tanto, se sugiere trabajar en una carta gantt de capacitaciones para el personal de la municipalidad, que apunte al desarrollo de competencias y habilidades para mejorar el desempeño laboral, esto impacta de forma positiva en la gestión municipal.

a) Evaluación y mejora

Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

Tabla 11: Tabla de propuesta CMI

Perspectiva de resultados estratégicos: misión/visión.	¿Conducir y fomentar el desarrollo social, cultural, económico y urbano de la comuna y de todos sus habitantes, de forma equitativa, eficiente y oportuna?	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Programas de acción
Perspectiva de beneficiarios, contribuyentes, comunidad		<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción al público objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Igual o mayor a la 80% 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de formularios de evaluación Entrega de un servicio cálido, cordial, eficiente y de excelencia
Perspectiva de los procesos internos		<ul style="list-style-type: none"> Calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad del servicio PMG Informes de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Igual o mayor a un 95% Entregas de informes de gestión trimestrales por unidad 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> Adecuación procesos Construcción procesos de gestión <ul style="list-style-type: none"> Mejorar los diseños
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Número de capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones a un mínimo de un 80% del personal anual 	<ul style="list-style-type: none"> Programas trimestrales de capacitación

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Actualmente, la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, presenta una reestructuración organizacional, se están creando nuevas direcciones, nuevos departamentos y uno de ellos estará destinado al control de la gestión. por tanto, es un buen momento para proponer un sistema de control de gestión.

Por otra parte es importante considerar que parte fundamental para el funcionamiento exitoso de una herramienta de control de gestión y en particular del Cuadro de Mando Integral, se debe inyectar capital humano pertinente al desarrollo y aplicación de un sistema de control de gestión, Por esta misma razón es que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la base de funcionamiento de todos los objetivos propuestos, y en definitiva, el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión de la institución. El entendimiento de que las personas son las que generan los cambios dentro de cualquier organización, es un factor preponderante y en este contexto debe orientar mejor su desempeño global mediante capacitaciones pertinentes al personal y a sus funciones.

La capacitación y desarrollo de los trabajadores en organización de carácter público, los desafíos generalmente son más complejos que en el sector privado, esto debido al carácter fundacional de este tipo de organizaciones, la alta regulación y control a que se enfrenta y la exigibilidad en sus diversas áreas de funcionamiento junto a la limitación de recursos económicos, son consideraciones especiales que se deben tener en cuenta a la hora de declarar la estrategia a seguir.

La aplicabilidad del CMI., si bien es mayormente aplicado al sector privado, su diseño y herramientas son igualmente útiles en organizaciones gubernamentales y públicas. La funcionalidad del Cuadro de Mando Integral en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, permitió trabajar la estrategia de forma coherente y sencilla, pero con grandes significancias para la gestión institucional, ya que

permite visualizar de modo tangible los resultados que se quieren lograr y otorga las herramientas adecuadas para controlar, revisar y medir el desempeño de los objetivos y metas consideradas en el CMI.

Cabe destacar que las metas e indicadores fueron creadas en función de las necesidades declaradas por los informantes claves, por tanto, los objetivos, indicadores y metas propuestos, pueden ser modificables en el tiempo según las necesidades que presente la organización, entendiendo que los servicios públicos están en un cambio permanente debido a la continua modernización del estado.

Es importante mencionar que el CMI., es una herramienta, que produce cambios significativos en la organizacional y que sus resultados son apreciados más allá del periodo de cuatro años que ofrece un gobierno de administración local, pero sus beneficios serán perceptibles de forma continua en los periodos que le sucedan. Por tanto, la unidad de control debe asegurar la implementación del CMI., de forma eficiente, que permita el entendimiento de la estrategia hasta el nivel operacional por todo el personal que compone la organización.

Finalmente, luego de realizar la presentación del CMI., a los informantes claves de la organización, se puede decir que los objetivos planteados se ajustan a la reales necesidades de la Administración Municipal, se han cumplido satisfactoriamente las expectativas sobre un sistema de control de gestión, el mapa estratégico de trabajo en base a los planteamientos de mejora que propusieron los informantes claves, Además se definieron en conjunto las condiciones y recursos necesarios para una implementación adecuada y exitosa de un departamento de control de gestión, donde se implemente el sistema propuesto.

La gestión de los procesos administrativos en los servicios ha ido cobrando mayor relevancia en la agenda pública del país y del mundo. Por consiguiente, es

necesario la implementación de esta herramienta y estar en capacitación permanente para responder a los desafíos que presentan estas materias.

Otras sugerencias de implementación y que apuntan a la mejora continua de la organización:

- Mejorar la calidad de los indicadores y metas de desempeño del (PMG), es decir, adecuarlos a las reales necesidades de mejora de los procesos administrativos y de gestión.
- Promover el uso de incentivos no económicos, es decir:
 - Mejor trabajador del mes, según libro de felicitaciones
 - Flexibilidad en el horario
 - Días libres y vacaciones EXTRAS
 - Reconocimiento de logros con anotaciones de mérito a su hoja de vida laboral.
 - Desarrollo profesional según desempeño
 - Implementar un liderazgo positivo en la municipalidad, que genere ambiente saludable y respetuoso en todo el personal que allí trabaja.
 - Capacitación permanente y pertinente, entre otros.
- Implementar una oficina de control de gestión con profesionales pertinentes para dicha gestión.
- Mejorar la plataforma de servicios computacionales y procedimientos que permitan trabajar de modo integrado a la Municipalidad de Chiguayante, DAS y DAEM, con información en línea insta, implementar y habilitar servicios nuevos, ejemplo; la obtención de certificados en línea, entregando una atención más expedita y rápida ajustándose a la modernización de estos servicios, también se seguirá implementar la firma electrónica para agilizar los procesos burocráticos que se tienen con los procesos de gestión administrativos que actualmente se desarrollan con

el papel impreso, por ello, esta mejora debe considerar todas las tecnologías que permitan una gestión interna rápida, moderna y eficiente y que a su vez, se vea reflejada en la atención al usuario.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarracín, G. P. (12 de Octubre de 2000). *Bases Epistemológicas de la Educación*. Obtenido de Google.
- Bosa A., M. R., Schwartzman, L. Z., Carrasco D., A. E., & Rodríguez L., M. B. (2016). Diseño de un sistema de control de gestión para la gerencia de operaciones y sistemas de viajes Falabella. *Tesis, P. O. A. G. D., MAGISTER E. G. Y.* . Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical. Education., Knowledge and action research*. London: Falmer.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). *Organizational learning. Academy of management review* (Vol. 10).
- Flores Piña, J. M. (2014). Aplicación de un sistema de gestión para el Municipio de Santiago. *Tesis Magister en Control de Gestión* . Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- García, L. (1975). *El control de gestión* (Segunda edicion ed.). Madrid: INDEX.
- Gonzalez, M. (2006). *Categorización de los conceptos en el análisis de contenido*. Mexico.
- Jaca Garcia, C., Dueñas , R. M., Tanco Rainusso, M., Viles Diez, E., & Santos Garcia, J. (2010). *Sostenibilidad de los sistemas de mejora continua en la industria: Encuesta en la Comunidad Autónoma Vasca y Navarra* (Vol. 6). Intangible Capital.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I* (Vol. 15). Accounting horizons.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- McTaggart, R., & Kemmis, S. (1998). *The accion research planner*. Eds.: Deakin university.
- Morales Casetti, M. (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Origenes y Efectos. Revista de Ciencia Política. *Revista de ciencia política, 34(2)*, 417-438. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-090X2014000200004&lng=es&nrm=iso
- Moreiro, G. (2006). *Categorización de los conceptos en el análisis de contenido*. Mexico.

OECD. (8 de Junio de 2018). *Organización para la cooperación y el desarrollo economico*.
Obtenido de Organización para la cooperación y el desarrollo economico:
www.oecd.org

Olabuénaga J., I. R. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Reyes, C. H. (2008). *Planeación Y Evaluación Educativa*. España- Aragón: Mayra Ordoñez Saleme.

Taylor , C. (1989). *Sources of the self: the making of the modern indentity*. Cambrigde: Harvard, University Press.

Taylor, F. W. (1911). *Administracion científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Torrecilla, F. J. (2010 y 2011). *Investigación acción* . España: Educacion Especial.

US Department of health and human services. (1979). *The Belmont Report*. Estados Unidos: US Department of health and human services.