



Facultad de Gobierno

ESTUDIO DE PERCEPCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS ASOCIADOS A
INCENTIVOS INSTITUCIONALES APLICADOS EN LA SUBSECRETARÍA DE
RELACIONES EXTERIORES

POR: PAULINA DÍAZ PÉREZ

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para
optar al Título de Magister en Políticas Públicas

PROFESOR GUÍA:

Sr. Francisco Parada Srepel

Agosto 2020

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores por el apoyo permanente y la paciencia infinita.

A mis padres, hermano y esposo por su compañía, confianza y cariño incondicional durante todas las pruebas que la vida me ha puesto.

A mis amigos por el eterno espaldarazo.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES PARA EL ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE INCENTIVO EN EL SECTOR PÚBLICO.....	16
2.1 Modelo de la NGP como impulsora de los Incentivos para mejora de desempeño. 16	
2.1.1 Teoría del uso de Incentivos	18
2.1.2 Implementación de incentivos en el Sector Público: principales debates.	21
2.1.3 Aplicación de Incentivos en el Sector Público: la experiencia internacional.....	24
2.2 Antecedentes del sistema de incentivos institucionales en Chile	28
2.2.1 Los Instrumentos de incentivo en el caso de estudio: la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.	32
CAPÍTULO III: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	40
3.1 Objetivo General.....	40
3.2 Objetivos Específicos:	40
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	42
4.1 Hipótesis.....	44
4.2 Variables y dimensiones de análisis para la aplicación de los instrumentos de incentivo monetario en el sector público.....	45
4.3 Técnicas de recolección y sistematización de información	47
CAPÍTULO V: DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	51
5.1 Presentación de los datos	51
5.2 Análisis de las dimensiones y variables de estudio	55
5.2.1 Análisis cuantitativo	56
5.2.2 Análisis Cualitativo.....	62
5.3 Análisis global de las dimensiones de análisis	74
5.4 Síntesis de hallazgos e identificación de brechas.....	75
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	78
a) Respuesta a las preguntas de investigación	78
b) Identificación de brechas y acciones a trabajar	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución porcentual de incremento de las remuneraciones de los funcionarios en relación al cumplimiento del PMG período 1998 – 2019.	32
Tabla 2: Indicadores de Desempeño PMG de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores año 2020.....	35
Tabla 3: Indicadores del Convenio de Desempeño Colectivo de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores año 2020	36
Tabla 4: Respuestas asociadas a la planta SAG Y SEXT	53
Tabla 5: Áreas de desempeño de los funcionarios	54
Tabla 6: Preguntas utilizadas para la construcción del análisis factorial.....	56
Tabla 7: Correlación entre las preguntas utilizadas.....	58
Tabla 8: Factores de análisis	60
Tabla 9: Resultados de la prueba de diferencia de medias no paramétricas.....	61
tabla 10: Fortalezas y debilidades identificadas desde el análisis de las percepciones.....	74

RESUMEN

Desde inicios de la década de los setenta muchos países del mundo comenzaron procesos de reforma que derivaron en profundas transformaciones del Estado, y la Nueva Gestión Pública es el paradigma que ha inspirado estos cambios, dentro de los cuales la evaluación de las organizaciones y los incentivos monetarios para la mejora del desempeño forman parte relevante.

Chile instauró el uso de estos instrumentos de evaluación de desempeño vinculados a incentivos económicos, lo que ha generado tanto críticas como elogios, posicionándose en el debate académico y político.

En este marco, el presente trabajo pretende realizar un análisis de los instrumentos asociados a incentivos monetarios del sector público, tales como el Programa de Mejoramiento de la Gestión y Convenio de Desempeño Colectivo aplicados en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, a través de un estudio de la percepción de distintos actores clave para conocer las fortalezas, debilidades y desafíos que nos presenta este sistema en la organización en estudio. Todo esto por medio de una metodología de investigación mixta.

INTRODUCCIÓN

El pago por rendimiento de los incentivos por desempeño, parece muy lógico, pero ¿tiene fundamento y buenos resultados en el ámbito público?, ¿podemos hacer extensivo sus resultados a todos los ámbitos del Estado?.

Con la Nueva Gestión Pública se asume que las organizaciones del sector público y privado deben ser “similares” surgiendo corrientes (David Osborne y Ted Gaebler, 1992). que afirman que el Estado más que reformarse debía reinventarse, Dentro de esta “reinvención” es relevante la medición de desempeño. Como plantea Hood (1991), esta nueva mirada de la gestión pública tiene como uno de sus componentes centrales un mayor control de los resultados por sobre los procedimientos.

Existe abundancia en la literatura internacional respecto a lo positivo de los incentivos remuneracionales en el sector privado, sin embargo, en lo que respecta al sector público, no se cuenta con demasiada evidencia que respalde el éxito de estos mecanismos. Incluso una parte de la literatura muestra que los sistemas de remuneración variable con bonos de incentivo en el sector público generalmente fracasan o presentan un éxito limitado (Perry, Engbergs y Jun, 2009;). Según Burgess y Ratto (2003) las razones de esto radican en que la administración pública posee una serie de características propias que dificultan la definición de un sistema adecuado de incentivos.

A lo anterior, podemos agregar que, al existir una dependencia directa entre los instrumentos de control e incentivo con las remuneraciones, podría generarse cierta manipulación de los indicadores y sus metas para la obtención de los bonos, fenómeno conocido como gaming. En palabras de Titelman (2018) se refiere a la relación que se establece entre quien asigna los bonos por desempeño y quien lo quiere recibir, produciéndose una negociación que hace complejo el desarrollo del sistema.

En Chile, el año 1998 el Estado instauró el uso de instrumentos de evaluación de desempeño vinculados a incentivos económicos, con el objeto de mejorar el análisis, evaluación, formulación y ejecución del presupuesto público, en el contexto de tendencias de presupuestos por resultados, fuertemente impulsadas a partir de la década de 1990.

Los mecanismos de incentivo se materializaron con la creación de instrumentos como el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y, posteriormente con la creación de otros elementos, dentro de los cuales destacamos el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC).

Según datos aportados por la Dirección de Presupuestos de Chile, DIPRES (2020) el promedio de cumplimiento del Gobierno Central en los últimos cuatro años 2016 – 2019 fue de un 96.5%. Se observa que los altos niveles de cumplimiento han implicado que prácticamente el 100% de los funcionarios (en calidad de planta y contrata) ha ganado completamente el incentivo. A partir de

esta estadística se puede inferir que algunos de los problemas señalados desde la teoría de los incentivos monetarios, como el gaming, podrían verse reflejados en el caso chileno. A este elemento se puede adicionar, a través de la Teoría del Control de Gestión (Eisenhardt, K. M., 1985; Ouchi, 1979; Turner y Makhija, 2006) que las organizaciones son particularmente diferentes, con distintos modos de trabajo y de actividades, las cuales deben ser consideradas al momento de delinear las formas y procesos en que se diseñan los mecanismos de control. Esta situación es especialmente compleja cuando observamos servicios públicos, en donde la interrelación y los cambios en el entorno son relevantes a la hora de dar cumplimiento a los objetivos trazados.

Un ejemplo de esta situación es la Subsecretaría de Relaciones Exteriores de Chile, que, en el ejercicio de la Política Exterior del país, se enfrenta al desafío de lidiar con la incertidumbre. En vista de lo señalado, se hace necesario evaluar de qué manera los incentivos han aportado a la eficiencia institucional pública, especialmente en materias complejas de medir como la Política Exterior.

Esta investigación busca abordar esta problemática a través del análisis de los instrumentos asociados a incentivos monetarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, tales como el Programa de Mejoramiento de la Gestión y Convenio de Desempeño Colectivo aplicados, a través de un estudio de la percepción de distintos actores respecto a la utilidad, efectividad y diseño de dichos instrumentos.

A través del análisis desarrollado se espera dilucidar ¿Cuál es la percepción de los actores respecto al diseño, utilidad y efectividad actual del sistema de incentivos en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?, desde este punto de vista de los funcionarios explorar si los incentivos cumplen su objetivo de mejoramiento de la gestión en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, y ¿qué desafíos nos presenta el sistema de incentivos en la organización pública en estudio?.

Se evaluará la hipótesis construida a partir de la discusión teórica, que de que los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores tienen un escaso conocimiento y valoración de los instrumentos de incentivo monetario en el ejercicio de sus funciones, por lo que su aplicación se realiza de manera deficiente dificultando el cumplimiento sus objetivos de mejora dentro de la institución y, además, si los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores perciben que los instrumentos de incentivo monetario PMG y CDC aplicados, no responden a los temas ni objetivos estratégicos de Política Exterior, por lo que su aplicación se encuentra desconectada con la creación de valor público del servicio.

Para abordar estas interrogantes este estudio propone un modelo de análisis donde se evaluará a través de una metodología mixta con combina lo cuantitativo con lo cualitativo, la variable de una Gestión Institucional Eficaz desde tres dimensiones: la medición de los objetivos y productos, referido a la

coherencia entre los instrumentos de medición y las definiciones estratégicas, la coordinación interministerial para el cumplimiento de las metas, y la optimización de procesos como parte de los resultados de la aplicación de instrumentos de incentivo en la mejora de la gestión. A partir de estas dimensiones observaremos los principales elementos que rodean el diseño, efectividad y utilidad de los Mecanismos de Incentivo PMG y CDC

Para la realización de este estudio, se desarrollarán seis capítulos. El primero de ellos presentará la fundamentación y justificación del problema, luego en el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual o teórico, en donde se abordará el contexto conceptual de la Nueva Gestión Pública como paradigma impulsor de estos instrumentos de control asociados a incentivos; cómo comienzan a gestarse los incentivos en el Sector Público en el contexto internacional y en Chile, así como una reseña de elementos relevantes de la institución en estudio.

El tercer capítulo muestra los objetivos de investigación, tanto general como específicos, y en el cuarto capítulo se explica la metodología y las herramientas utilizadas para el levantamiento de información.

El capítulo cinco da cuenta de los resultados de la investigación y del trabajo empírico para dar respuesta a las preguntas de la investigación para finalmente, en el capítulo seis, exponer las conclusiones, reflexiones y propuestas de mejora derivadas de la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las diversas reformas del Estado gestadas en distintos países hace algunas décadas, trajo consigo, en algunos casos, una mayor complejidad institucional, una imposición de objetivos y metas específicas para cada agencia con incentivos asociados, debilitando una gestión sinérgica y coordinada.

Es abundante la literatura que describe los múltiples beneficios del uso de incentivos monetarios en el sector privado, sin embargo, la evidencia de esos buenos resultados en el ámbito público es escasa, fundamentalmente porque se requieren ciertas condiciones para que dichos incentivos alteren adecuadamente la conducta de las personas, elementos que en la práctica no se presentan tan claramente en el Sector Público. En las entidades gubernamentales existen múltiples principales para cada agente, y si a esto le sumamos que la función pública tiene muchas dificultades para su medición dado que el valor público, como fin principal del Estado, puede tener demasiadas dimensiones para ser capturado por una métrica, nos encontramos con un panorama que dificulta la implementación de estos instrumentos.

En el caso de Chile, la implementación de la evaluación del Desempeño y el uso de incentivos económicos para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en las organizaciones públicas, respondió a este nuevo paradigma que se venía instalando internacionalmente. La evaluación descansa principalmente en los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenios de

Desempeño Colectivo (CDC), instrumentos sujetos al cumplimiento de indicadores que derivan en un incentivo monetario para los funcionarios públicos. La implicancia del cumplimiento en las remuneraciones conlleva a un dilema relevante por las implicancias políticas derivadas de la posible pérdida del incentivo.

Como plantea Titelman (2018) esta vinculación con las remuneraciones genera con frecuencia la manipulación de los indicadores, las metas o los resultados, con el propósito de facilitar la obtención de los bonos. A este fenómeno se le conoce en la literatura como la tendencia al gaming.

Esta vinculación entre el cumplimiento de compromisos y el incremento de las remuneraciones conlleva en la práctica, a que se comprometa aquello que representa un menor riesgo de cumplimiento y no necesariamente lo que aporta con información relevante para la toma de decisiones, generando un divorcio entre la planificación, presupuesto y gestión.

Paralelamente, el modelo estándar que se ha establecido en Chile no considera las particularidades de cada agencia o servicio público, de hecho, es un sistema muy centralizado, causando algunas brechas entre lo efectivamente medido y los aspectos relevantes de ser medidos.

La teoría señala que es importante considerar las actividades de los organismos públicos al momento de delinear las formas de control, lo que es particularmente importante en el caso de la Política Exterior que debido a sus

características, en algunos casos la información estratégica está dada por indicadores de proceso y no de resultado, o por información cualitativa y no cuantitativa.

Si bien, en su momento este sistema mostró avances en relación a la cantidad de servicios provistos por el Estado hacia la ciudadanía, actualmente están fuertemente cuestionados pues los ciudadanos exigen que, además de que se provean más productos y servicios, éstos sean de mayor calidad y oportunidad.

La información histórica muestra que en el período 1998 – 2014 en promedio el porcentaje de instituciones que logró el máximo incentivo con un cumplimiento de sus objetivos superior al 90% fue de 86%. El fenómeno de altas tasas de obtención del incentivo se ha incrementado. Datos de la Dipres (2020) muestran que el año 2019 el promedio de cumplimiento a nivel central fue de un 94%. Este alto grado de cumplimiento que se ha mantenido en el tiempo podría indicar la presencia de las dificultades planteadas desde la teoría en su implementación.

Finalmente, y en esa línea, las preguntas que guían la investigación son: ¿Cuál es la percepción de los actores respecto al diseño, utilidad y efectividad actual del sistema de incentivos en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?. Además, desde el punto de vista de los funcionarios, ¿los incentivos cumplen su objetivo de mejoramiento de la gestión en la Subsecretaría de Relaciones

Exteriores?; y en definitiva ¿qué desafíos nos presenta el sistema de incentivos en la organización pública en estudio?

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO Y ANTECEDENTES PARA EL ANALISIS DE INSTRUMENTOS DE INCENTIVO EN EL SECTOR PÚBLICO

Los instrumentos de incentivo en el Sector Público se enmarcan dentro de la teoría de la Nueva Gestión Pública y son aplicados en el marco de los procesos de modernización del Estado. En la presente sección se desarrollarán los principales componentes que integran esta corriente, y se analizarán los antecedentes de su aplicación en Chile, así como la caracterización de su aplicación en el caso de estudio: la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

2.1 Modelo de la NGP como impulsora de los Incentivos para mejora de desempeño.

Debido a la constante redefinición del Estado, durante las décadas pasadas “transitamos desde un Modelo Weberiano, en donde la relación del Estado con sus funcionarios es estatutaria lo que implica una remuneración única y fija así como exclusividad de la función pública, hacia un Estado gerencialista derivado del paradigma de la Nueva Gestión Pública como respuesta a la crisis que vivía el estado administrativo weberiano” (Omar Guerrero,1999)

La corriente de la Nueva Gestión Pública trajo consigo una serie de transformaciones para el Estado y sin duda, la medición del desempeño en el ámbito público es una de sus grandes herencias. En ese contexto, este modelo nos muestra dos enfoques que refuerzan la idea de la relevancia del logro de objetivos organizacionales y la importancia de la medición.

El primero de ellos es el Enfoque de Creación de Valor Público, desarrollado ampliamente por Mark Moore, quien en su trabajo (1995) se pregunta “¿Qué deben pensar y hacer los gestores públicos para aprovechar las circunstancias particulares en que se encuentran para crear valor público?”. Con el fin de plantear una serie de respuestas a este interrogante, Moore entiende la gestión pública como una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido, “el gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público” (Moore, 1995:18). Para Moore (1995) toda mejora gerencial se expresa en términos de creación de valor que es reinterpretado por la ciudadanía, y plantea que las organizaciones públicas más que “hacer dinero”, buscan conseguir objetivos trazados políticamente de manera eficiente, pero ante todo eficaz (Moore, 1995:63-64), de lo que podemos inferir que el valor público es subjetivo y complejo.

Asimismo, el segundo enfoque a destacar es el de la “Medición para Resultados” (GpR), el cual hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas. La GpR “busca orientar la acción de los actores hacia la creación de valor público medidos en uso de instrumentos de gestión y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TIC, en forma colectiva, coordinada y complementaria, para cumplir los objetivos anteriormente señalados” (García López y García Moreno, 2010).

En definitiva, los enfoques abordados por la Nueva Gestión Pública muestran que no se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respecto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto de las mismas, y la posterior evaluación y retroalimentación. Dentro de esta doctrina es relevante la medición del desempeño. Es así como Hood (1991) plantea que esta nueva mirada de la gestión pública tiene como uno de sus componentes centrales un mayor control de los resultados por sobre los procedimientos.

2.1.1 Teoría del uso de Incentivos

Como ha sido señalado, un elemento central del nuevo paradigma de la Nueva Gestión Pública, incorporado al Estado, es el logro de objetivos y metas y el aseguramiento de la eficacia. Para la obtención de buenos estándares de desempeño surge la utilización de incentivos como método de aseguramiento para buenos resultados. Los argumentos teóricos que sustentan la aplicación de incentivos monetarios se basan en la teoría de la agencia, el gerencialismo y la elección pública. A continuación se analizarán estas corrientes.

a) Teoría de la Agencia

El problema de la agencia, aplicada también en la administración privada, permite que agentes y participantes desarrollen un esfuerzo mayor en función del logro de los objetivos. Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su

nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad, y que el agente no siempre actuará en beneficio del principal, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de incentivos y de control formalizados en los contratos.

En ese sentido, la teoría del Principal- Agente (P-A) permite explicar la organización, apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos en esta, y asume que mediante mecanismos de incentivos y controles, los objetivos de los individuos se ponen en consonancia con los objetivos de la empresa (Jensen y Meckling, 1976)

Según Ross (1973), el principal puede limitar el conflicto mediante el establecimiento de incentivos para el agente o mediante mecanismos de monitoreo, limitando el riesgo moral. Si lo pensamos desde la lógica del Sector Público la propuesta básica es que al incentivar a los funcionarios y funcionarias se logra un mayor y mejor desempeño de las instituciones.

En términos simples, los modelos de pago por desempeño tienen por objeto vincular una fracción de la remuneración o recompensa monetaria que reciben los funcionarios con el nivel de desempeño o rendimiento que estos manifiestan. Se espera que los incentivos monetarios tengan un impacto en la conducta laboral de las personas, “incentivándolos” o induciéndolos a mejorar su

desempeño bajo la promesa de recibir un pago adicional respecto de su remuneración normal.

b) El Gerencialismo

En palabras de Newman y Clarke (2012) “el gerencialismo como ideología era esencial para el proceso de reforma de los años ochenta y noventa en el Reino Unido porque reflejaba el espíritu empresarial del sector privado en el Estado y el sector público”. Se les exigió que se volvieran profesionales y este ethos fue visto como personificado en la figura del gerente (a diferencia del político, el profesional o el administrador).

Los gerentes podrían ofrecer la gama completa de buenas prácticas comerciales que las organizaciones del sector público necesitaban aprender. Se veía al gerente como héroe articulado en el nuevo gerencialismo, particularmente en esas nuevas concepciones de gerente como líder y formateador de la cultura corporativa, inspirando la búsqueda de calidad y excelencia (Clarke; Newman, 1993; Pollitt, 1993; Flynn, 1994).

La reconstrucción del Estado implicó el gerencialismo como una estructura calculadora que organiza el conocimiento sobre las metas organizacionales y los medios para alcanzarlas. Generalmente se estructura en torno a un cálculo interno de eficiencia (input-output) y un cálculo externo de posicionamiento competitivo en un campo de relaciones de mercado.

c) La Elección Pública

La elección pública ha experimentado una extrapolación de las hipótesis y metodología propias de la teoría económica para la explicación, análisis y predicción de fenómenos sociales, tradicionalmente reservados a la ciencia política (Musgrave, 1991:115)., estableciendo así un puente analítico, mediante el cual se consideran que los agentes privados del mercado son los mismos que intervienen en el ámbito público de la política, y que en ambas circunstancias, sus motivaciones y esquemas de comportamiento pueden ser análogas.

Según Pliscoff (2015) los individuos buscan maximizar sus intereses en todos los ámbitos de su actividad, particularmente en el trabajo, y una de las expresiones más concretas de la maximización es el buscar más ingresos monetarios por la misma actividad laboral, tanto de los funcionarios públicos como de los trabajadores del sector privado El incentivo apunta a esto, ya que entrega más recursos a quien en su labor alcanza ciertas metas u objetivos.

2.1.2 Implementación de incentivos en el Sector Público: principales debates.

Desde principios de la década del 2000 la literatura comenzó a mostrar interés en la utilización de incentivos monetarios en el sector público, derivado de una serie de dudas y cuestionamientos sobre el real impacto de éstos en la eficacia de las organizaciones.

En primer lugar, se cuestiona la aplicación de la Teoría de la Agencia. Burgess y Ratto (2003) plantean que los incentivos monetarios son muy difíciles de implementar en el Sector Público, puesto que las relaciones de agente principal carecen de las mismas características que las propias del sector privado. En específico se señala que “en el Sector Público existen múltiples principales para cada agente; la función pública tiene muchas dificultades cuando se le pretende medir y monitorear; las acciones en el Sector Público no son “asignables” a una sola persona, sino que se requiere de un esfuerzo colectivo para lograr lo que se pretende alcanzar y la motivación que asume la teoría del agente principal es diferente a la que domina en el Sector Público, por ende, los comportamientos esperados pueden ser muy diferentes”. Burgess y Ratto (2003)

En segundo lugar, desde el sistema de incentivos para el sector público se asume que los funcionarios al igual que los trabajadores del sector privado, se motivan con retribución económica como única fuente de motivación. Este es un punto relevante que con anterioridad no había sido considerado. Según Titelman (2018), la literatura académica ha superado esa visión simplista y parcial de las motivaciones de los funcionarios públicos, al utilizar el concepto de “Motivación de Servicio Público”. Este concepto plantea que en el Sector Público las motivaciones de quienes desempeñan funciones en ese sector son una combinación de elementos racionales, afectivos y valóricos (Perry y Wise, 1990; Perry, 1996). Por ello, seguir asumiendo que los funcionarios públicos

modificarán sus conductas sólo con bonos es asumir una visión muy reduccionista de la temática.

De hecho, se ha llegado a plantear que el uso de incentivos monetarios no solo no es productivo, sino que, además, puede llegar a tener un efecto negativo. Esto se explica, entre otros motivos, porque se puede producir el denominado “crowding-out effect” (Frey, 1997), que consiste en que se cambia el sentido de la motivación desde dentro (motivación intrínseca) hacia afuera (motivación extrínseca), lo cual genera un “efecto corrupción” que hace que el individuo, deje de justificar su motivación internamente, y requiera de un actor externo para motivarse.

En tercer lugar, se realizan críticas al modelo desde la Teoría del Control de Gestión (Eisenhardt, K. M., 1985; Ouchi, 1979; Turner y Makhija, 2006). Esta teoría supone que las organizaciones tienen diferentes modos de trabajo, y particularmente diferentes tipos de actividades. En particular, se reconoce que en algunas instituciones será más fácil aplicar mecanismos de control en las entradas o recursos de las organizaciones, en otras en los procesos y finalmente en los resultados. Titelman (2018), señala que al seguir el trabajo de Wilson (1989), existen distintas instituciones en el Sector Público, las cuales se diferencian en relación a si son o no observables los productos o las acciones. Entonces, esto nos debería llevar a pensar que, ante la gran diversidad de realidades organizacionales, deberían existir formas de intervención diferentes.

Incentivos monetarios que en cierta organización pudiesen ser viables, no necesariamente lo son en otra, a propósito de las formas de control que en una u otra se necesitan o se pueden hacer.

2.1.3 Aplicación de Incentivos en el Sector Público: la experiencia internacional.

La OCDE (2005) recopila una serie de experiencias desde donde se identifican ciertos elementos que se repiten en los países. En este sentido, Madrid (2013) observa que, a propósito de esta investigación en los países de la OCDE los incentivos pueden tener carácter individual o grupal, además de que los sistemas de incentivos de desempeño han evolucionado en el tiempo hacia sistemas más descentralizados, facilitando la delegación de funciones. La formalización de las evaluaciones de desempeño se ha hecho cada vez menos estandarizada y ha pasado a ser más flexible, dependiendo de los objetivos y metas que se imponga cada institución pública.

El porcentaje de incentivo remunerado o asignación por desempeño, que reciben los funcionarios públicos es más bien modesto y corresponde, habitualmente, a un porcentaje que va entre el 5% y 10% para los funcionarios del gobierno central (OCDE, 2005). Las asignaciones son entregadas en forma de bonos anuales, los cuales se “ganan” cada año. Estas asignaciones no se incorporan en las indemnizaciones y jubilaciones.

Los gobiernos centrales de países como Dinamarca, Holanda, Nueva Zelanda, España, Reino Unido y Estados Unidos, implementaron de alguna manera las asignaciones por incentivos al desempeño, mientras que otros países lo integraron a sus sistemas de manera experimental dentro de ciertas instituciones, como en el caso de Alemania y Finlandia (OCDE 2005).

En el caso de Francia, la remuneración presenta un componente fijo o establecido por ley y otro variable. Este último pago se refiere a los pagos por horas extras, funciones, profesión, entre otros. Adicionalmente, existe el componente por desempeño que es entregado en forma de bono, solo si cumple con los objetivos establecidos en los acuerdos de cumplimiento, además, las asignaciones entregadas por desempeño no alcanzan a ser ni un tercio del total de sus remuneraciones, por lo tanto, sigue la línea de la gran mayoría de los países, que por lo general alcanza al 17% de remuneraciones. Los porcentajes por el logro de objetivos se establecen a nivel de ministerio, delegando la responsabilidad y su administración a cada uno de ellos (OCDE 2005).

En Alemania se establece una asignación a través de un bono por desempeño individual solo si la evaluación de desempeño es positiva. El bono se paga mensualmente, por un periodo de 12 meses como máximo, y alcanza un tope de 7% del sueldo base (OCDE, 2005). Posteriormente se realiza una nueva reforma en 2002, en que se entregan nuevas asignaciones por desempeño, además de crear nuevos criterios y parámetros de desempeño. La asignación

individual aumenta desde el 7% a un rango de 10%-15% del sueldo base (OCDE, 2005).

España establece un principio igualitario para la remuneración básica en todas las administraciones públicas. Adicionalmente, existe una remuneración complementaria dentro de la cual se establecen asignaciones a través de bonos por la posición general que tenga el funcionario, por la posición específica o su productividad. Cada departamento tiene la responsabilidad de desarrollar su propio sistema. Una vez que la cantidad global de la masa salarial para el complemento de productividad se ha fijado, cada departamento contará con amplia independencia para establecer criterios individuales para cada funcionario.

En Reino Unido la práctica actual varía mucho dentro de la administración pública debido a que cada organismo identifica y selecciona los sistemas de evaluación y de desempeño. Los sistemas de pago actual suelen incluir rangos de pago (incluyendo un mínimo y un máximo), dependiendo del grado del funcionario y las bonificaciones no consolidadas que ha recibido con anterioridad. Para los altos funcionarios, el nuevo sistema salarial en el Reino Unido introduce una mezcla de componente base y un componente variable basadas directamente en la contribución de un individuo a su éxito juzgado contra los acuerdos de servicios públicos, planes de negocios, y el nuevo marco de mayor competencia de la administración pública (OCDE 2005).

Respecto al Informe de la OCDE, desde la Universidad de Chile (2016) se plantea que se pueden distinguir ciertos elementos que se presentan con mayor o menor grado de regularidad. Respecto al *Diseño* se señala que los bonos ligados al desempeño se han expandido desde los niveles de gestión superior (bonos individuales) al resto de los niveles. Esto se refiere a que no son solo aquellos que forman parte de la alta gestión de las instituciones quienes los reciben, sino que ya se ha repartido con el resto de la organización.

En cuanto a la *institucionalidad y gobernanza*, se ha evolucionado desde Sistemas centralizados de gestión a sistemas más descentralizados, lo cual facilita la delegación de funciones de gestión.

En relación a los *mecanismos de operación*, se deja de manifiesto que ha evolucionado la forma en que se evalúa la gestión pública, no tan solo en relación con los “outputs” de las instituciones, sino también con competencias y habilidades sociales en general. También, los sistemas de ratings del desempeño de las instituciones son menos estandarizados que lo que eran hace 10 años, pasando a formas más flexibles de gestión.

Sobre el *peso relativo de los incentivos monetarios*, en términos de los montos asignados como premio o bono, se detecta que ha bajado el monto del incremento en el sueldo base por mérito, y se ha incrementado el bono entregado una vez como premio. A nivel de directivos públicos, en la OECD, el bono promedio es 20% del sueldo base, mientras que para el resto no supera el 10%.

2.2 Antecedentes del sistema de incentivos institucionales en Chile

Titelman (2018) resume muy bien los Orígenes del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), manifestando que hasta 1998 todas las materias referidas a la gestión del recurso humano en el gobierno chileno estaban regidas por el Estatuto Administrativo mediante la Ley 18.834 y sus sucesivas modificaciones a comienzos de la década de 1990. Asimismo, según Bustos (2003) los sueldos regidos por la Escala Única de Sueldos eran más bajos que en el sector privado, alcanzando un promedio de 6% de bajo-sueldo, para trabajadores de similares características.

En 1998 se crea, bajo la ley 19.553 el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), como una forma de incorporar flexibilidad a las remuneraciones, las cuales variarán en función del logro de mejoras en el desempeño de los ministerios y servicios públicos. En términos concretos el PMG según Dipres se asocia al 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 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 20.212 que modifica la Ley 19.553, 2007).

Por primera vez en la historia del país, los funcionarios públicos recibirían incrementos salariales vinculados con su desempeño individual y con el desempeño de las instituciones a que pertenecen en función de metas previamente comprometidas. En palabras de Blanlot y Von Baer (2009) la búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad del Estado condujo a la institucionalización de los procesos de rendición de cuentas y a la creación de sistemas de evaluación del desempeño (SED); que permiten valorar hasta qué punto ciertos objetivos fueron alcanzados por una persona, departamento u organización, lo que facilita la aplicación de premios o castigos a los evaluados y el otorgamiento de remuneraciones y/o presupuestos justos; teniendo como objetivos: mejorar la gestión interna; fomentar la rendición de cuentas y el control; y mejorar / reducir el gasto público.

La responsabilidad de implementarlo recayó sobre el Ministerio de Hacienda, en particular sobre la Dirección de Presupuestos (DIPRES). De esta manera, se consolida el avance hacia un modelo de gestión presupuestaria basada en resultados, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de recursos a los resultados de gestión de las instituciones (Arenas y Berner, 2010).

En una primera instancia, se formulan indicadores de desempeño a partir de un “Programa Marco” de aplicación general para todo el sector público, definiendo objetivos y metas en un conjunto de sistemas de gestión, en áreas declaradas como prioritarias, lo que en su conjunto significó la adición formal de un objetivo de gestión del Programa.

Los sistemas y áreas se fueron modificando a lo largo del tiempo. En 2001 el Programa Marco Básico incluía la implementación de 10 sistemas en cuatro áreas de gestión: Capacitación, Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo, Evaluación de Desempeño, Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), Simplificación de Trámites, Planificación/Control de Gestión, Auditoría Interna, Compromisos de Desconcentración 2000-2002 y Compromisos Adicionales, Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público y Administración Financiero Contable. Posteriormente, en 2002, fue incorporado otra área (alcanzando un total de cinco) y el sistema de Enfoque de Género.

La asignación por incremento en el desempeño institucional se entrega a todos los funcionarios de una institución en base al porcentaje de cumplimiento de los objetivos de mejoramiento de gestión por cada institución. El programa de mejoramiento de gestión lleva asociados objetivos específicos, medidos por indicadores que indiquen el cumplimiento de estos.

Por otra parte, según la Ley 19553 en su artículo 7°, el Convenio de Desempeño Colectivo es concedido a los funcionarios que se desempeñen en equipos, unidades o áreas de trabajo, en relación con el grado de cumplimiento de las metas anuales fijadas para cada uno de ellos. El cumplimiento de las metas por equipo, unidad o área de trabajo del año precedente, dará derecho a los funcionarios que lo integran, a contar del 1° de enero de 2004, a percibir un incremento del 8% de la suma de las remuneraciones.

Según información de Dipres (2014), el 2010, en base al diagnóstico y a algunas recomendaciones realizadas por el Banco Mundial, se introdujeron importantes modificaciones a los instrumentos de incentivos. Entre éstas, se encuentra el egreso masivo de sistemas durante el 2011 y 2012, logrando como resultado que para el año 2012, el 67% de las instituciones y servicios tenía un PMG con 4 sistemas o menos. Esto tuvo el efecto de reducir el número de indicadores y de redes de expertos.

Finalmente, se creó una red adicional para el proceso de formulación y evaluación, y se externalizó el proceso de evaluación de indicadores a un agente externo, quien se adjudica el proyecto por medio de una licitación pública. Todo esto con la finalidad de agregar una tercera parte de contrapeso y hacer más transparente el proceso de medición del desempeño.

La siguiente tabla resume la evolución del porcentaje de incremento de las remuneraciones de los funcionarios:

Tabla 1: Evolución porcentual de incremento de las remuneraciones de los funcionarios en relación al cumplimiento del PMG período 1998 – 2019.

Tramo de Grado de Cumplimiento	1998 - 2003	2004	2007	2008	2009	2010- 2019
90% - 100%	3,0%	5,0%	5,7%	6,3%	7,0%	7,6%
75% - 89%	1,5%	2,5%	2,9%	3,2%	3,5%	3,8%
Hasta 75%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Dipres

La información de lo sucedido en Chile nos muestra que durante el año 2019 el 88%, es decir 22 de un total de 25 Ministerios del país, tuvo un cumplimiento mayor o igual al 90% de los indicadores, adjudicándose el 100% del incentivo (Dipres, 2020). Asimismo, el promedio de cumplimiento del Gobierno Central en los últimos cuatro años 2016 – 2019 fue de un 96.5%. Se observa que los altos niveles de cumplimiento han implicado que prácticamente el 100% de los funcionarios (en calidad de planta y contrata) ha ganado completamente el incentivo.

2.2.1 Los Instrumentos de incentivo en el caso de estudio: la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

La Subsecretaría de Relaciones Exteriores es una organización pública dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene como misión contribuir a la formulación de la Política exterior de Chile, conforme a las directrices establecidas por el Presidente de la República, proponiendo y

conduciendo las políticas y planes relativos a la participación internacional de Chile, efectuando la coordinación entre las entidades públicas y privadas que intervienen en dicho ámbito y velar por los intereses de Chile y sus connacionales en sus relaciones con el mundo, (Ley 21.080) Sus principales ámbitos de acción son: La Protección de los intereses nacionales; Las Relaciones Vecinales: Política Bilateral y Alianzas Estratégicas, Política Multilateral; Asistencia y Protección Consular y Modernización Institucional.

Lo anterior se traduce en los siguientes objetivos estratégicos (DIPRES, 2020):

- Fortalecer los vínculos con los países vecinos, teniendo como base el respeto mutuo, la defensa de la soberanía y la integridad territorial, el cumplimiento de los tratados, la integración binacional y la cooperación regional.
- Profundizar los vínculos bilaterales de Chile, construyendo alianzas estratégicas con Estados afines, organismos internacionales y actores relevantes, con el propósito de generar acciones conjuntas en torno al libre comercio, la ciencia, tecnología e innovación, encadenamientos logísticos, la acción climática, la educación y la cultura, como elementos imprescindibles para lograr mayores niveles de desarrollo sostenible.
- Promover una mayor y mejor integración regional y global, participando activamente en el sistema multilateral, defendiendo los valores de la Democracia, las libertades, y los Derechos Humanos y la solución pacífica

de las controversias, abogando por la paz, la estabilidad y la seguridad, en el marco del derecho internacional.

- Promover el desarrollo sostenible a través de la Agenda 2030, contribuyendo durante tiempos de pandemia y post-pandemia a reforzar su implementación a nivel global, regional y nacional, enfatizando el respeto por el medio ambiente y promoviendo la acción climática, las materias de género y la cooperación en espacios globales como el Océano y la Antártica.
- Modernizar la labor consular para proteger los derechos de nuestros connacionales en Chile y en el Exterior, asistir de manera eficiente a los chilenos en caso de emergencias, desastres naturales, o circunstancias sociales o políticas del país receptor, fortalecer los vínculos con las comunidades de chilenos en el Exterior, y atender a ciudadanos extranjeros procurando una migración segura, ordenada y regular.
- Implementar la Ley 21.080 de Modernización de la Cancillería, y otras instancias en lo referente a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, con énfasis en las personas y una gestión basada en resultados.
- Impulsar una formación de calidad para los futuros diplomáticos del país, a través de una Academia Diplomática que promueva permanentemente su preparación y capacitación para enfrentar los desafíos del nuevo orden internacional.

- Impulsar el desarrollo de las regiones del país propiciando su proyección internacional y aportando una visión estratégica de ellas según sus singularidades con énfasis en las zonas extremas.

Los indicadores de desempeño, que la Subsecretaría de Relaciones Exteriores formuló para el año 2020 son los siguientes:

Tabla 2: Indicadores de Desempeño PMG de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores año 2020

Indicadores Formulario H (PMG)	Meta 2020
Porcentaje de actividades de profundización de la relación bilateral de Chile, con aquellos países de especial interés, en el año t	80 % (12/15)*100
Porcentaje de materialización de las actividades y/o compromisos multilaterales de Chile en el año t	80 % (12/15)*100
Días promedio de respuesta a Consulados en la tramitación de solicitudes Certificación de Supervivencia en IPS en el año t	9.0 días (35532.0/3948.0)
Porcentaje de acciones e iniciativas de difusión, capacitación y cooperación dirigidas a Gobiernos Regionales, Gobernaciones Provinciales, Municipalidades y todos aquellos actores relevantes del quehacer regional, efectuadas en el año	92 % (11/12)*100
Porcentaje de Solicitudes de VISAS resueltas en el año t, respecto del total de Solicitudes de VISAS	30.00 % (90000.00/300000.00)*100
Porcentaje de países latinoamericanos con representación diplomática o consular en los cuales se realizan actividades culturales en el año t	86 % (19/22)*100

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3: Indicadores del Convenio de Desempeño Colectivo de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores año 2020

Indicadores	Meta
Porcentaje de participación de Chile en actividades oficiales, respecto a las programadas en el MERCOSUR, CELAC, Sistema Iberoamericano, el Grupo de Revisión de la Implementación de Cumbres (GRIC), Sistema Interamericano – OEA, y Alianza del Pacífico en el año 2020	86% 19/22
Porcentaje de actividades de profundización de la relación bilateral de Chile, con aquellos países de especial interés, en el año 2020	80% 12/15*
Porcentaje de materialización de las actividades y/o compromisos multilaterales de Chile en el año 2020.	
Porcentaje de acciones e iniciativas de difusión, capacitación y cooperación dirigidas a Gobiernos Regionales, Gobernaciones	80% 12/15
Porcentaje de actividades de gobierno en terreno realizadas	100% (2/2)
Porcentaje de participación en reuniones de Trabajo de la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres, en que Minrel, sea convocado.	80%
Días hábiles promedio de respuesta a Consulados en la tramitación de solicitudes de Certificación de Supervivencia en IPS en el año	=>10 días*
Porcentaje de países latinoamericanos con representación diplomática o consular en los cuales se realizan actividades culturales en el año t	81%* (18/22)
Porcentaje de actividades de discusión sobre temas de política exterior realizadas.	100% (5/5)
Porcentaje de usuarios que consideran BUENO O MUY BUENO", el apoyo logístico prestado por la Subdirección de Eventos y Actos Oficiales.	85%
Actualizar 4 Procedimientos Internos de Auditoría.	100% (4/4)
Porcentaje de actividades realizadas para la Difusión de la Carrera Diplomática.	100% (8/8)
Porcentaje de actividades de fortalecimiento y/o de difusión sobre materias relacionadas con el mejoramiento de la gestión institucional	85% (4/5)

Porcentaje de días hábiles del año con resumen de la prensa nacional e internacional difundido.	90% 227/252
Porcentaje de Inmuebles catastrados.	50% (23/46)
Porcentaje de tiempo de Tramitación de Mensajería Oficial	98%
Porcentaje de cumplimiento en el plazo de tramitación para envío a pago de los documentos tributarios a DIFYP (10 días hábiles)	92%
Porcentaje de revisiones de las rendiciones de cuentas de las Misiones que operan SIGFIM 2.0 revisadas en un plazo no superior a 3 meses	100%
Actualización del Reglamento de Calificaciones de la Planta de Servicio Exterior y remitido a DIGEJUR.	100%

Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores, según Dipres, son herramientas que entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución. 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 el desempeño.

Igualmente, es importante destacar que dentro de esta organización pública se distinguen dos tipos de plantas: Planta de Servicio Exterior (SEXT) y planta de Secretaría y Administración General (SAG).

La planta de Servicio Exterior (SEXT) corresponde al personal diplomático de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. Para ingresar a la planta los

funcionarios deben pasar por un periodo de selección y formación en la Academia Diplomática Andrés Bello. Dicho personal cumple principalmente su función en las misiones diplomáticas en el exterior (Embajadas, Misiones Multilaterales, Consulados).

Por otra parte, los funcionarios de la planta Servicio de Administración General (SAG) corresponden a aquellos que es aquel que cumple tareas profesionales, técnicas y de apoyo, en las diversas áreas del Ministerio (DFL 33, 1979). La muestra levantada corresponde a 255 funcionarios quienes respondieron la encuesta de manera voluntaria y secreta (aleatorias).

Para la gestión interna de control y seguimiento de los indicadores asociados a incentivos PMG y CDC, se establece la responsabilidad en una unidad de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores denominada Dirección de Gestión, la cual es la contraparte del servicio con la Dirección de Presupuestos (DIPRES) que monitorea el proceso a nivel central. Esta Dirección es la responsable institucional del control de los indicadores.

Asimismo, se establecen los siguientes niveles en el proceso de seguimiento e implementación:

1. Encargado Institucional de Instrumentos: Es el responsable de control y seguimiento de los instrumentos (PMG y CDC)
2. Centro de Responsabilidad: Corresponde a la formulación de equipos de trabajos que integran una serie de áreas que de manera conjunta avanzan

en el cumplimiento de las metas. Para cada centro de responsabilidad se designa a un encargado.

3. Encargado de indicador dentro de cada Unidad de trabajo. Es el responsable de hacer seguimiento y control de los indicadores asociados a cada departamento.

CAPÍTULO III: OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este estudio se han establecido los siguientes objetivos:

3.1 Objetivo General

Realizar un análisis de los instrumentos asociados a incentivos monetarios del sector público, tales como el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) aplicados, en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, a través de un estudio de la percepción de distintos actores respecto a la utilidad, efectividad y diseño de dichos instrumentos.

3.2 Objetivos Específicos:

- a) Identificar el nivel de conocimiento, valoración y utilidad que le asignan los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores a los instrumentos de incentivos PMG y CDC.
- b) Conocer la documentación vigente y la opinión de expertos asociados a los procesos de aplicación de incentivos monetarios en el sector público, tanto desde la academia como desde la Dirección de Presupuestos (DIPRES).
- c) Detectar a partir de las percepciones de los funcionarios, las fortalezas y debilidades en términos de diseño, utilidad y efectividad de los instrumentos asociados a incentivos en la Subsecretaría de Relaciones

Exteriores a la luz de los hallazgos del estudio e identificando brechas en la aplicación de los instrumentos.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación corresponde a un estudio de caso, el que “analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández, Fernández-Collado, Baptista, 2006: 224)

Los estudios de percepción como el que se realizará en esta investigación se asocian de mejor manera con una metodología de carácter mixto considerando aspectos cualitativos y cuantitativos para el análisis. La metodología de estudios cualitativos tiene como objetivo proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1987), igualmente, según Quecedo y Castaño (2003: 7) la metodología cualitativa se entiende como la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

Debido a que esta técnica busca rescatar los motivos manifiestos y latentes de un discurso, ella resulta especialmente útil en tanto es posible rescatar aquello que los expertos e informantes piensan del mecanismo, como también aquellas impresiones de tipo más inconsciente y que configuran un modo de comprender dicho programa y su relación con otros mecanismos de incentivo institucional.

La técnica utilizada es la de análisis de contenido categorial, a través de ella se descomponen los datos textuales, teniendo como criterio para aglomerar el texto en una determinada categoría, la semejanza en el contenido de éste. A partir de esta sistematización se agruparán las percepciones, opiniones y experiencias permitiendo una lectura transversal de las dimensiones y de sus categorías de análisis.

Es relevante destacar que las investigaciones cualitativas no poseen una muestra que permita efectuar inferencias, por lo que, la opinión de un informante, aunque no sea compartida por el resto, es tan relevante como otra opinión en la que todos están de acuerdo. En este caso el foco no está puesto en la representatividad numérica del enunciado, sino en que la información recabada sea capaz de profundizar en las impresiones de los actores.

Con la recolección de la información cualitativa se busca obtener percepciones, experiencias, creencias de los funcionarios, tanto de manera individual, grupal y colectiva, así como las apreciaciones de expertos en gestión pública.

La metodología cuantitativa por otro lado, de acuerdo con Tamayo (2007), consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Rodríguez Peñuelas (2010, p.32), señala que el método cuantitativo

se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente.

Asimismo, la combinación de ambas representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques (Hernández, Fernández y Baptista 2003 : 21)

El estudio será de tipo descriptivo y exploratorio en cuanto tiene como fin sistematizar información, definir una realidad, así como determinar características y desafíos para la implementación de los instrumentos de incentivo en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

4.1 Hipótesis

Existe escasa evidencia que demuestre la efectividad de estos instrumentos en los organismos públicos y en la entrega de valor público a los ciudadanos con calidad y oportunidad. Más bien, existe la creencia de que estas herramientas, se transforma en una obligación normativa u otro “ritual” más que deben cumplir los servicios, lo que erosiona el potencial del instrumento y genera

incentivos perversos en materia de compromisos viables o en la confección de indicadores realistas y adecuados que efectivamente entreguen la información necesaria y estratégica para la mejora de la gestión pública.

Lo anterior, podría ser aplicado al caso de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores y en este sentido, las hipótesis que evaluará esta investigación son las siguientes:

H1: Los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores tienen un escaso conocimiento y valoración de los instrumentos de incentivo monetario en el ejercicio de sus funciones, por lo que su aplicación se realiza de manera deficiente dificultando el cumplimiento de los objetivos de mejora de los instrumentos dentro de la institución.

H2: Los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores perciben que los instrumentos de incentivo monetario PMG y CDC aplicados, no responden a los temas ni objetivos estratégicos de Política Exterior, por lo que su aplicación se encuentra desconectada con la creación de valor público del servicio.

4.2 Variables y dimensiones de análisis para la aplicación de los instrumentos de incentivo monetario en el sector público.

Una vez revisados los elementos conceptuales vinculados a la Nueva Gestión Pública y a los instrumentos de incentivos monetarios en el sector

público, se puede establecer que los objetivos que busca la aplicación de los instrumentos de incentivos en el sector públicos corresponden a Mejora de la Gestión; Rendición de Cuentas y Gasto Público Eficiente.

Sin embargo, de acuerdo con el objetivo de esta investigación, se analizará el primero de estos fines, evaluando como variable principal la aplicación de una Gestión Eficaz, para lo cual se han definido tres dimensiones de análisis:

1. Medición de los objetivos y productos estratégicos de Política Exterior: vinculado a la estructura y cómo se diseña el instrumento, se analizarán dos elementos: la percepción sobre la vinculación de las metas con los objetivos estratégicos de la Subsecretaría y la percepción sobre la utilización de dichas metas como insumo para la toma de decisiones.
2. Coordinación Interministerial: considerando que los instrumentos de incentivos monetarios buscan generar una alineación institucional en torno a metas definidas. En esta dimensión se observarán la mejora en la coordinación entre las unidades de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores y entre los funcionarios y jefaturas.
3. Optimización de Procesos: vinculado con la efectividad del instrumento, se observarán si se han establecido metas exigentes e incorporado los instrumentos en áreas claves para la gestión, que tiene como efecto la entrega de productos y/o servicios con calidad y oportunidad.

A través de estas dimensiones se pueden hacer inferencia en torno al diseño, utilidad y efectividad de los instrumentos de incentivos aplicados en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

4.3 Técnicas de recolección y sistematización de información

Para el desarrollo de la investigación se han utilizado las siguientes técnicas de recolección y sistematización de información para dar cuenta de los objetivos del estudio.

1. Revisión Documental

Se realizó una extensa revisión de literatura internacional, tanto sobre las teorías generales de la aplicación de técnicas de desempeño a través de la medición de metas e incentivos, como de su aplicación en el sector público de diversos países. Además, se revisó la documentación relevante para el funcionamiento del sistema de control aplicado en el Estado de Chile.

- Revisión de documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD): se revisó la publicación del año 2005 que dispone esta organización respecto de la materia, la que sirvió como insumo para el marco conceptual.

- Análisis de legislación y reglamentación relevante: se estudiaron las leyes que rigen el mecanismo de incentivo institucional, así como los reglamentos más importantes.

2. Entrevistas semi estructuradas a informantes claves:

Se entrevistó a expertos en materias de modernización de la gestión pública, cuyas entrevistas sirven de insumo para darle más profundidad al marco conceptual, y del mismo modo, complementar algunos aspectos del análisis. Igualmente, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a actores del funcionamiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión y del Convenio de Desempeño Colectivo a nivel de su funcionamiento cotidiano, tanto al interior de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores como externamente a través de contrapartes de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.

Se decidió utilizar las entrevistas en profundidad porque es una forma de producción de información afín a los objetivos de la investigación, ya que lo que se busca es reconstruir el sentido que adquiere para los distintos informantes que han participado del proceso de diseño, implementación, evaluación asociados al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo.

3. Focus Group con informantes clave:

Se realizó un focus- group con funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, actores que tienen un grado de participación en la formulación, ejecución y/o evaluación de indicadores para el Programa de Mejoramiento de la Gestión y Convenio de Desempeño Colectivo. Con esta metodología se buscó generar una discusión e intercambio de ideas entre estos

informantes, observando los puntos de acuerdo y desacuerdo, intercambiando juicios y antecedentes sobre estos instrumentos de control.

4. Encuesta de percepción:

Una de las dimensiones relevantes en el proceso de evaluación consiste en una indagación cuantitativa de las percepciones de distintos funcionarios de la Subsecretaría que se encuentran cumpliendo funciones tanto en Chile como en el Exterior respecto a los mecanismos de incentivos institucionales y su eficacia en la mejora de la gestión de la organización.

Se realizó la encuesta “Instrumentos de Incentivos PMG y CDC” para la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores entre el 31 de julio y el 05 de agosto de 2020 y contó con 30 preguntas vinculadas a los instrumentos de incentivo PMG y CDC y sus implicancias.

Se establecieron tres tipos de preguntas:

1. Categorizadas: el encuestado debe elegir una alternativa. En el caso en que correspondían a escalas de percepción, estas fueron definidas según la escala de Likert a través de la cual se ofrece una afirmación y se solicita calificarla de 1 a 5, según el grado de identificación que el encuestado tiene con la misma, en base a la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente/ No sabe	De Acuerdo	Muy De Acuerdo
1	2	3	4	5

2. Dicotómicas: opción a dos respuestas, sí o no y, en caso que corresponda, no sé/no contesta.

3. Abiertas: En donde el encuestado tiene libertad de respuesta.

CAPÍTULO V: DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Presentación de los datos

La herramienta central de evaluación consistió en la realización de la encuesta “Instrumentos de Incentivos PMG y CDC” para la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores la cual a través de 30 preguntas buscó indagar en las percepciones de los funcionarios respecto a tres niveles de análisis:

- Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores: que buscó observar las percepciones y nivel de conocimiento sobre la Misión Institucional y a los Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.
- Instrumentos de Incentivos PMG y CDC - Percepciones Globales: buscan recabar percepciones generales sobre los Instrumentos de incentivos Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) y cómo estos se aplican a nivel de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.
- Instrumentos de Incentivos PMG y CDC en su Unidad de Trabajo: buscan recabar percepciones sobre los efectos de los Instrumentos de incentivos Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) y cómo estos se aplican en las unidades de trabajo.

El universo de encuestados está compuesto por 2.007 funcionarios, que debían cumplir con el requisito de ser funcionario de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile al momento de la realización de la encuesta, con labores en Santiago o en el Exterior, y pertenecer a alguno de los escalafones: Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo o Auxiliar de la Planta de Servicio Exterior o del Servicio de Administración General a los cuales se adscribe el personal de la Subsecretaría.

La planta de Servicio Exterior (SEXT) corresponde al personal diplomático de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. Para ingresar a la planta los funcionarios deben pasar por un periodo de selección y formación en la Academia Diplomática Andrés Bello. Dicho personal cumple principalmente su función en las misiones diplomáticas en el exterior (Embajadas, Misiones Multilaterales, Consulados).

Por otra parte, los funcionarios de la planta Servicio de Administración General (SAG) corresponden a aquellos que es aquel que cumple tareas profesionales, técnicas y de apoyo, en las diversas áreas del Ministerio (DFL 33, 1979). La muestra levantada corresponde a 255 funcionarios quienes respondieron la encuesta de manera voluntaria y secreta (aleatorias).

Del total de encuestados (255 funcionarios) un 52,5% corresponden a la planta SAG y un 47,5% SEXT.

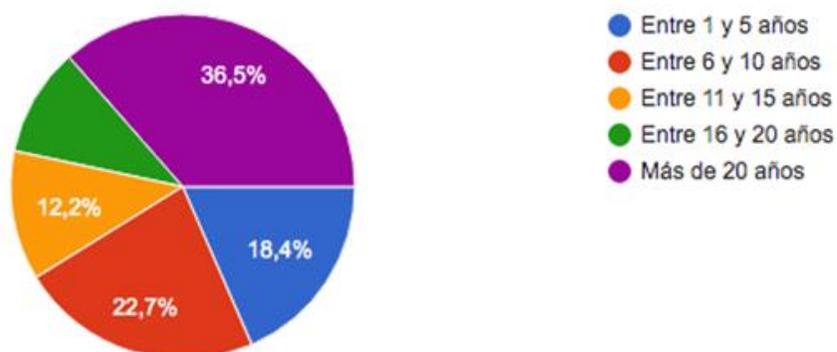
Tabla 4: Respuestas asociadas a la planta SAG Y SEXT

Planta	Respuestas	Porcentaje de la muestra
SAG	134	52,5%
SEXT	121	47,5%

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, la muestra fue caracterizada según la cantidad de años en que el funcionario se desempeña en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. La muestra es significativa en cuanto un 81,6% de los funcionarios encuestados se encuentra cumpliendo labores en el servicio por más de 5 años lo que supone un conocimiento acabo de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

GRÁFICO 1: Años de servicio en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta de percepción.

Respecto al área en que se desempeña, la caracterización de la muestra se compone de la siguiente manera, correspondiendo una muestra representativa de la realidad del funcionamiento de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

Tabla 5: Áreas de desempeño de los funcionarios

Área de desempeño	Número de respuestas	Porcentaje de la muestra
Política	92	36,1%
Consular	61	23,9%
Administrativa o de Gestión	72	28,2%
Otra	30	11,8%

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de aquellos que se consideran como parte del 11,8% que no se identifica con las áreas principales Política, Administrativa o de gestión y Consular, se encuentran principalmente las siguientes áreas entregadas como respuesta libre: Formación, Jurídica, Protocolo, y Comisión en otro Servicio dependiente.

Finalmente, se observa que dentro de la muestra un 25,5% de los encuestados se ha desempeñado en algún momento de su carrera en otro servicio público diferente a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, con un promedio de 4,4 años. Esta muestra es significativa ya que la mayoría de los encuestados conoce la realidad sobre los incentivos de desempeño desde la institución sin sesgos asociados a trabajos anteriores.

5.2 Análisis de las dimensiones y variables de estudio

Un 91,4% de los encuestados declara conocer la Misión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, así como un 82,4% de los funcionarios que responden la encuesta señalan conocer los objetivos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

En cuanto al nivel de conocimiento de sobre los instrumentos de incentivos del sector público en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores los datos se presentan en el Gráfico 2. Un 87,1% de los encuestados señala que tiene algún grado de conocimiento sobre los instrumentos de incentivo PMG o CDC correspondiente a 222 respuestas, sobre las cuales se realizarán los análisis cuantitativos y cualitativos.

GRÁFICO 2: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE INCENTIVOS PROGRAMA MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN (PMG) Y CONVENIO DE DESEMPEÑO COLECTIVO (CDC)



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1 Análisis cuantitativo

Los datos se analizaron para conocer cuál es la variable latente que puede estar influyendo en una percepción clara sobre los instrumentos de medición, en la encuesta “Instrumentos de Incentivos PMG y CDC” a través de un Análisis Factorial Exploratorio.

La realización de este objetivo se realizó en base a las respuestas de la encuesta realizada. Se excluyeron a las personas que declaran no tener conocimiento de los instrumentos de incentivos, por lo que se consideran 222 respuestas de funcionarios al interior de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. De esta encuesta se extrajeron las preguntas expuestas en la Tabla 1 que representan las dimensiones definidas para dar respuesta a la pregunta de investigación.

Tabla 6: Preguntas utilizadas para la construcción del análisis factorial

1	Sobre el mecanismo de incentivo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), ¿está de acuerdo con lo siguiente? [El PMG ha mejorado la gestión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores]
2	Sobre el mecanismo de incentivo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), ¿está de acuerdo con lo siguiente? [Las metas anuales comprometidas en PMG han sido exigentes]

3	Sobre el mecanismo de incentivo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), ¿está de acuerdo con lo siguiente? [Los CDC han mejorado la gestión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores]
4	Sobre el mecanismo de incentivo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), ¿está de acuerdo con lo siguiente? [Las metas anuales comprometidas en CDC han sido exigentes]
5	Sobre la vinculación de las jefaturas y funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores con los mecanismos de incentivo PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente? [Todos los funcionarios conocen las metas]
6	Sobre la vinculación de las jefaturas y funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores con los mecanismos de incentivo PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente? [Todos los funcionarios tienen participación en la definición de las metas]
7	Sobre la coordinación institucional que han generado los mecanismos de incentivo institucional en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, ¿está de acuerdo con que el PMG y CDC... [Fomentan la colaboración entre los funcionarios de la Subsec]
8	Sobre la coordinación institucional que han generado los mecanismos de incentivo institucional en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, ¿está de acuerdo con que el PMG y CDC... [Fomentan la colaboración entre el Jefe de Servicio y el resto de los funcionarios]

Fuente: Elaboración propia.

Se hace necesario conocer el tipo de correspondencia que se podría obtener entre estas preguntas e identificar la generación de variables latentes

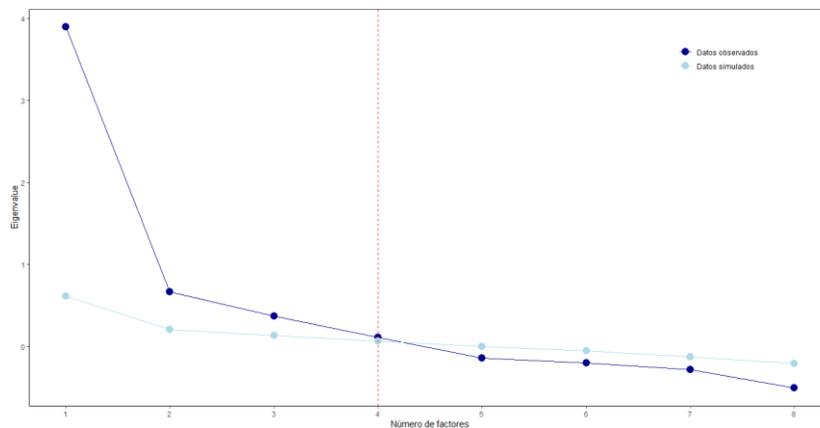
que delimiten las dimensiones del análisis. Como primer paso, se puede observar la correlación entre las respuestas en la Tabla 2.

Tabla 7: Correlación entre las preguntas utilizadas.

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1							
2	0.56	1						
3	0.78	0.53	1					
4	0.55	0.81	0.59	1				
5	0.25	0.31	0.30	0.37	1			
6	0.27	0.28	0.32	0.36	0.77	1		
7	0.60	0.47	0.56	0.46	0.29	0.36	1	
8	0.52	0.41	0.53	0.49	0.39	0.42	0.68	1

Con esta correlación en mente, se realizó un análisis factorial exploratorio, el cual, a través de un análisis paralelo, delimitó cuatro factores a considerar (ver gráfico 1).

GRAFICO 3: ANÁLISIS PARALELO PARA LA DELIMITACIÓN DE FACTORES.



Los resultados del análisis factorial pueden observarse en la Tabla 3. La obtención de estos factores fue a través del método de principal factor, considerando las rotaciones oblicua y ortogonal en su construcción con el fin de que cada variable sea causada por un factor único. Luego de comparar ambas rotaciones, se decidió utilizar el método de promax para rotaciones ortogonales ya que entregaba una correlación entre los factores que justificaba su uso (correlación de 0.4 entre el Primer Factor y el Segundo, de 0.4 entre el segundo y el tercero y de 0.7 entre el primero y el tercero). Los factores encontrados explican cerca del 25% de la varianza común cada uno.

De esta manera, se ha definido como Variable Latente la Gestión Pública Eficaz de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, la que debe estar compuesta por una serie de factores que en conjunto contribuyen con el cumplimiento de esta variable. Dentro de los factores utilizados encontramos la Mejora de la Gestión, entendida como la gestión y optimización de procesos utilizado como estrategia para aumentar el rendimiento de la organización.

En segundo lugar, se encuentra la Definición de Metas, poniendo el énfasis en el proceso de formulación de indicadores y metas y, el nivel de participación de los funcionarios y jefaturas del organismo en investigación en el establecimiento de estos compromisos de gestión. Luego, se considera la exigencia de las obligaciones y objetivos establecidos con el factor Metas

Exigentes, el cual considera la percepción de los actores en relación al nivel de exigencia de los indicadores y sus metas anuales.

Por último, se establece el factor de Coordinación Interna, que representa el efecto de los instrumentos de control analizados, en cuanto a la coordinación entre las distintas unidades de la Subsecretaría como un elemento necesario para un rendimiento de calidad.

Tabla 8: Factores de análisis

Preguntas		Factores			
		1 Mejora de la gestión	2 Definición de metas	3 Metas Exigentes	4 Coordinación interna
1	El PMG ha mejorado la gestión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores	0.84			
2	Las metas anuales comprometidas en PMG han sido exigentes			0.9	
3	Los CDC han mejorado la gestión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores	0.85			
4	Las metas anuales comprometidas en CDC han sido exigentes			0.87	
5	Todos los funcionarios conocen las metas		0.89		
6	Todos los funcionarios tienen participación en la definición de las metas		0.87		

7	Fomentan la colaboración entre los funcionarios de la Subsecretaría				0.83
8	Fomentan la colaboración entre el Jefe de Servicio y el resto de los funcionarios				0.77
Porcentaje de varianza explicada (73% total)		18%	20%	20%	16%
Correlación entre factores		1 y 2	0.4	2 y 3	0.4
		1 y 3	0.7	2 y 4	0.5
		1 y 4	0.7	3 y 4	0.6

Factores extraídos con Método de Principal Factors y rotación promax (oblicua).

Luego de delimitar los factores, se realizó una prueba de medias para considerar si existe una diferencia entre los promedios de aquellos considerados dentro de la planta de servicio exterior (diplomáticos) y aquellos de la planta profesional (SAG). La tabla 4 reporta los resultados para la media de cada grupo en cada factor.

Tabla 9: Resultados de la prueba de diferencia de medias no paramétricas.

	DIFERENCIA ESTIMADA	ESTADÍSTICO	INTERVALO DE CONFIANZA	VALOR-P
FACTOR 1	0,35	7471,5	[0,05;0,61]	0
FACTOR 2	-0,19	5233,5	[-0,53;0,00]	0,07
FACTOR 3	0,49	7608,5	[0,07;0,81]	0
FACTOR 4	0,09	6620,5	[-0,09;0,33]	0,26

ESTIMACIÓN EN BASE AL MODELO DE WILCOXON PARA CORRECCIÓN DE NORMALIDAD.

La tabla 4 muestra cómo se rechaza la hipótesis nula de igualdad para las medias del factor 1 y 3 con un nivel de significancia del 95%, mientras que para el factor 2 y 4 no se encontró evidencia significativa de que existiera una diferencia de promedios entre ambos grupos.

5.2.2 Análisis Cualitativo

Con el fin de complementar el análisis estadístico se realizaron entrevistas semi estructuradas a tres tipos de actores:

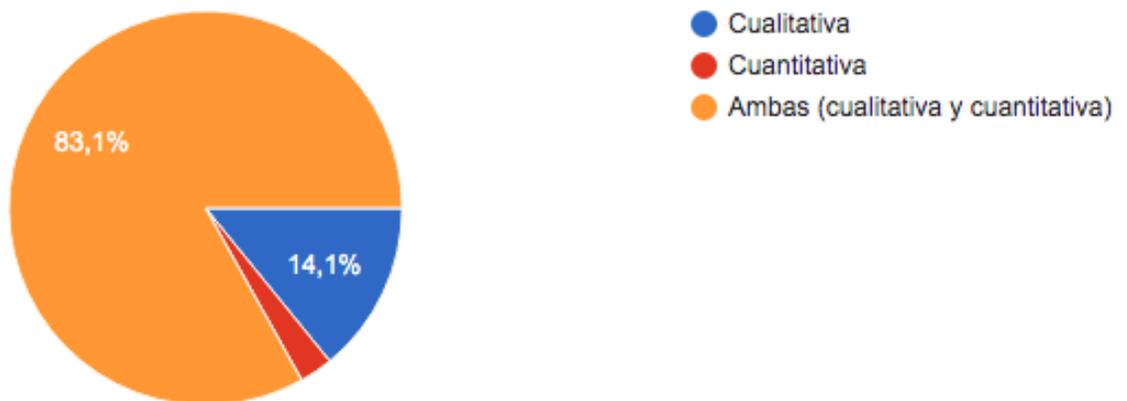
- Funcionarios que tienen la responsabilidad de realizar control y seguimiento de los indicadores asociados a los instrumentos de incentivo dentro de sus unidades, a través de la realización de un Focus Group
- Funcionarios con responsabilidades de coordinación y control de indicadores de equipos.
- Experto de la Dirección de Presupuestos (DIPRES) entidad a cargo del proceso de incentivos en el Sector Público a nivel central.
- Experto desde el área académica.

A. Medición de Objetivos y Productos

Si bien un 97,6% de los funcionarios encuestados considera que es importante medir los procesos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, para evaluar la

forma en que la medición responde a los objetivos estratégicos de cancillería y apunta a las materias sustantivas de Política Exterior, se debe considerar que “relaciones exteriores es un tema, es súper poco entendible, pero entiendo que hay algunas mediciones que se quedan fuera porque no se pueden visualizar” (Experto DIPRES, 2020). Si bien desde DIPRES se reconoce esta particularidad, la metodología que se ha aplicado es transversal a todos los servicios públicos. Esto deriva en una opinión preponderante con un 70,5% sobre que la Política Exterior es posible medirla pero en algunos de sus aspectos. Esta metodología difiere a la percepción de los funcionarios que señalan que si bien es posible medir los objetivos estratégicos estos deberían incluir elementos cualitativos de análisis.

GRÁFICO 5: ¿CUÁL CONSIDERA QUE SERÍA LA MEJOR METODOLOGÍA PARA MEDIR LA POLÍTICA EXTERIOR?



La principal falencia que se observa en este sentido es que el “sistema está pensado para el Estado en general, es transversal y la política exterior es muy particular en ese escenario” (Funcionario Responsabilidad Institucional 3, 2020).

Para evaluar la pertinencia de la medición con la Política Exterior podemos analizar la percepción sobre la vinculación de los indicadores actuales con las definiciones estratégicas, esto ya que se espera “que los indicadores muestren el desempeño de la institución, esto es asociado a productos estratégicos y este producto estratégico esté asociado a presupuesto” (Experto DIPRES, 2020).

Respecto a si este principio se cumple en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores encontramos la siguiente percepción: que representa una mayoría de opiniones.

“Hay una coherencia y no podemos decir que es una cosa totalmente ajena, en ningún sentido [...] todos los indicadores están asociados y vinculados a un objetivo estratégico.” (Funcionario Responsabilidad Institucional 3, 2020)

Si bien se señala que los indicadores representan una parte de los objetivos y que “permiten, de alguna u otra forma, alinear los objetivos estratégicos, que no todos los funcionarios conocen, pero sí es una guía o hacia dónde vamos” (Funcionario Responsabilidad Institucional 2, 2020), es reiterada la idea que “también responden a otras lógicas, como de continuidad o de

cumplimiento” (Funcionario Responsabilidad Institucional 3, 2020). En ese sentido se indica por ejemplo que en ciertas áreas comienzan “a hacer mediciones para ir generando correcciones y en eso sentido hay una pérdida del horizonte estratégico” (Funcionario Responsabilidad Unidad Administrativa 1, 2020).

Donde más desconectado se observan los indicadores con los objetivos de política exterior es en la vinculación con las áreas de soporte, donde se toman decisiones que van por carriles diferentes a lo estratégico. Esto es especialmente perjudicial para el servicio cuando dichas decisiones implican un gasto financiero. Si bien en el área administrativa la desconexión entre los instrumentos de medición PMG y CDC es más evidente, cabe preguntar si estos indicadores sin insumos para la toma de decisiones en el área política.

Las percepciones de los funcionarios entrevistados, en su mayoría, se pueden representar a través de la siguiente cita:

“Yo creo que los indicadores arrojan los resultados que necesitan las autoridades. Creo que entregan los resultados que pueden servir, pero que ese resultado sea para la toma de decisión, no creo” (Funcionario Responsabilidad Institucional 1, 2020)

En general, se percibe que la toma de decisiones en base a la información que entregan los indicadores, es una característica que está lejos de ser

cumplida, principalmente en función de que “hay muchas decisiones que son políticas, dadas a la contingencia o situación del país.” (Funcionario Responsabilidad Institucional 2, 2020) así como, que “es parte del proceso que hay que cumplir para recibir el bono” (Funcionario Responsabilidad Unidad Política 2, 2020).

Esta percepción se ha visto también en estudios asociados a los incentivos, por lo que no parece ser una lógica exclusiva de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores. “Nos damos cuenta por encuestas que hemos hecho, de que esa información no se utiliza, porque el enfoque es reportarle a otras personas si lo estás haciendo bien o mal y eso cambia la forma de cómo entendemos el diseño de gestión del desempeño, donde se ve que en realidad defiende a un individuo, en vez de ser una herramienta para mejorar” (Experto Académico, 2020).

B. Coordinación Interministerial

Uno de los fines y consecuencia de la aplicación de los instrumentos de incentivo corresponde a la alineación de las áreas de trabajo en torno al cumplimiento de metas. Esta característica se hace especialmente evidente en la implementación del Convenio de Desempeño Colectivo CDC que establece equipos de trabajo entre las diferentes unidades del Servicio. A esta vinculación podemos agregar la relevancia de la coordinación entre los funcionarios y las jefaturas en la concreción de las metas propuestas.

En cuanto a la coordinación entre las unidades de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, si bien los instrumentos impulsan la vinculación entre las áreas la percepción es que ello no se ha llevado a cabo de manera efectiva:

“la percepción en específico de la Subsecretaría, es que siento que todavía trabajan en sectores o direcciones dentro de la institución y que cada dirección es como un servicio público aparte, entonces todavía no se genera esa integración.” (Experto DIPRES, 2020).

Se señala que la Subsecretaría trabaja como islas, “en que cada una de las divisiones son totalmente distintas, la multilateral, la bilateral [...] todavía no se ve la integración y en las medidas presupuestarias también (Experto DIPRES, 2020). Esta característica podría ser explicada por la variedad de temas que abarcan las unidades de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, las cuales alcanzan altos niveles de especificidad.

Si se observa la coordinación entre funcionarios y jefaturas para la concreción de las metas propuestas, uno de los elementos que presenta debilidad es que si bien “las direcciones generales de la Subsecretaría tienen conocimiento (de las metas), porque les solicitamos a ellos su conformidad y observaciones [...] desconozco que pasa hacia abajo” (Funcionario Responsabilidad Institucional 3, 2020). Complementariamente se observa que “cuando empieza uno a bajar en la escala jerárquica, hay personas que aún ni

saben por qué tienen el bono, entonces a esas personas les es indiferente si está asociado a una meta o no, o de cuánto es la meta o cómo vamos, no tienen idea (Funcionario Responsabilidad Institucional 1, 2020).

Una de las causas que se perciben es la alta rotación de las jefaturas. Esto sería aún más común en el área política.

“nos pasa un poco la cuenta como Ministerio, que hoy en día, quienes encabezan las cosas, no se involucran ni están mucho tiempo, son rotativos. En cambio, en el área administrativa hay una línea conductora más antigua, porque somos varios los que estamos ahí” (Funcionario Responsabilidad Unidad Política 3, 2020)

Asimismo, también existe la percepción de que hay disparidad entre los mismos funcionarios: “solo el grupo que está relacionado más directamente con aportar para el cumplimiento, con reportar o que son los encargados que recopilan la información y la entregan [...] entonces, hay funcionarios que no conocen o no reconocen el trabajo que hacen aportando al PMG o al CDC” (Funcionario Responsabilidad Institucional 1, 2020).

Existe la percepción de que esta situación se profundiza por las características propias del Servicio, un “organismo bastante profesional, pero [...] que tiene dos tipos de profesionales, uno asociado a la carrera diplomática y al negocio propiamente tal, que funciona un poco como casta y funciona con cierta

lógica, cierto lenguaje y entiende su negocio de determinada manera; por otro lado hay un número de profesionales que en su mayoría están asociados al área de la gestión, que tienen otro lenguaje, otra forma de ver la institución y que no necesariamente entienden el negocio, no digo que una sea mejor que la otra, pero entiende cierta forma de cómo se debe trabajar y llegan a consenso” (Funcionario Responsabilidad Unidad Administrativa 1, 2020).

Finalmente, existen dos elementos que se vinculan con esta problemática y que corresponde al nivel de carga de trabajo y los planes de capacitación asociados. Sobre lo primero, existe la percepción de que, si bien el trabajo de cumplimiento de las metas implica un trabajo extraordinario, este no implica un nivel de carga de trabajo inadecuada.

GRAFICO 6: PERCEPCIÓN SOBRE LA CARGA DE TRABAJO QUE SIGNIFICA EL CUMPLIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE INCENTIVO INSTITUCIONAL PMG Y CDC



Por otra parte, respecto a las actividades de apoyo, capacitación y asistencia técnica de las redes de expertos a los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores sobre instrumentos PMG y CDC, un 62,2% de los funcionarios que participaron en la encuesta consideran que no existen actividades de formación efectivas asociadas a los instrumentos de incentivos.

C. Optimización de Procesos

Las mejoras en la gestión y optimización de los procesos es uno de los objetivos principales de los instrumentos de incentivo en el Sector Público. En este ámbito una de las discusiones más relevantes se ha dado en torno al gaming, es decir, como los incentivos monetarios podrían tener un efecto contrario al deseado y constituir un incentivo perverso en la creación de metas exigentes.

Cuando se pregunta a los funcionarios su opinión sobre si los indicadores del PMG y CDC, no estuviesen asociados a bonos en la remuneración, se acordarían metas más exigentes, un 65,3% de las respuestas señala que el bono no influye en la exigencia de las metas. Las principales razones, entre otras, que se manifiestan tienen relación con la percepción de que (1) el incentivo económico es importante para dar más empuje al trabajo, (2) habría un menor compromiso para cumplirlos, (3) es la única manera de involucrar a todos los funcionarios del MINREL (4) las metas ya son en sí misma una exigencia.

Si observamos las opiniones de los funcionarios que tienen grados de responsabilidad en el proceso, existe cierto consenso en que “los indicadores en sí, como herramientas son muy buenos, ahora de que son perversos sí, pero a mí tampoco me convence mucho de que, si no hubiera un bono, fuesen tan exigibles. Porque, para mí, el pilar fundamental, más allá del bono, es algo que tiene mucho que ver con el objetivo, [...] que es el mejoramiento en la gestión” (Funcionario Responsabilidad Unidad Política 3, 2020). Complementario a esto observamos percepciones como: “yo creo que se hace un ejercicio al revés, de la gestión que nosotros ya tenemos preparada, armamos los indicadores en función de eso y no como es el espíritu de los instrumentos, que es que se pone la meta y uno hace todos los esfuerzos para poder cumplirlo” (Funcionario Responsabilidad Institucional 3, 2020).

De acuerdo a las apreciaciones presentadas se puede concluir que si bien, existe la percepción que el bono tiene una importancia en el requerimiento de las metas incentivando la medición, no lo tiene necesariamente en su nivel de exigencia.

“muchas veces se siente que es una forma de cumplir más que un proceso para hacer un control de todas las áreas y unidades más allá del PMG y del CDC. Y para cumplir unos requisitos y tener los bonos. Con eso no digo que la pega no

*se hace o se hace mal, pero podría ser mucho mejor” (Funcionario
Responsabilidad Institucional 2, 2020)*

Existe la percepción que “en las primeras instancias tiene un impacto fuerte que, [...] se empieza a desdibujar en los últimos años. Creo que he presionado un poco la siguiente pregunta de que el bono se ha transformado en un derecho adquirido para todos nosotros, por lo tanto, deja de ser incentivo y se convierte en una obligación” (Funcionario Responsabilidad Unidad Consular 1, 2020). En este sentido la percepción es que hay un temor generalizado con respecto a hacer los indicadores mucho más exigentes.

*“Cuando nosotros hacemos el trabajo con las diferentes unidades, evidentemente pensamos en metas que vayamos a cumplir, osea en ningún caso hemos intentado ponernos el desafío de hacer algo que nunca habíamos hecho, porque sabemos que hay un bono detrás.” (Funcionario Responsabilidad
Unidad Política 2, 2020)*

Desde la academia (Experto académico, 2020) esta teoría se ha sustentado y parece ser transversal en todos los servicios públicos: “cuando comprometes indicadores para el PMG, tratas de generar indicadores sencillos, así que básicamente expresas este desempeño a través de un número de reuniones realizadas sobre el número de reuniones programadas, y si se cumplen, hicimos bien” en este sentido, la sencillez de los indicadores y su

consecuente alta tasa de cumplimiento no permite discriminar quién lo hace bien y quién lo hace mal.

En contraposición a esto se destaca que por las particularidades de la Política Exterior, si bien sus indicadores “son todos cumplibles, el problema es que son todos susceptibles de no cumplir, porque dependen mucho de otras personas, no solo del Estado de Chile, sino que también de otros países, de lógica, etc.” (Experto DIPRES, 2020)

Por otro lado, existe otro elemento interesante de analizar y que va más allá de que las metas sean o no exigentes, y corresponde a la obsolescencia de los indicadores: “mantenemos muchos indicadores por mucho tiempo, deberíamos dar por terminada su vida útil y empezar con nuevos indicadores que midan otra cosa o ir un paso más allá” (Funcionario Responsabilidad Institucional 2, 2020). Existe la percepción que muchos indicadores llegan a su límite, y no es posible medirlos de otra forma o desafiar más la medición, pero se mantienen porque tienen asegurado su cumplimiento. Esto tiene como consecuencia que existen áreas donde no es efectiva la medición, en desmedro de otras áreas donde se podría aplicar de mejor manera.

“finalmente, siempre son los mismos grupos o las mismas áreas las que están insertas en este proceso, pero hay ciertas áreas que van quedando afuera o que no se miden, entonces en ese sentido, se podrían ir incorporando nuevas

áreas, ir incorporando nuevos temas e ir mejorando en ese sentido”

(Funcionario Responsable Institucional 2, 2020)

De esta forma, encontramos objetivos que están poco cubiertos en el área política y en los servicios consulares. “La gestión consular va más allá de la entrega o no de visas, de si se realiza un gobierno en terreno o no. Y en el área estratégica o política también, nos quedamos bastante cortos” (Funcionario Responsabilidad Institucional 1, 2020)

5.3 Análisis global de las dimensiones de análisis

A partir del análisis tanto cuantitativo como cualitativo se han identificado las principales fortalezas y debilidades que presenta la implementación de los instrumentos de incentivo aplicados a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, desde la percepción de los funcionarios del servicio, se presentan en la Tabla N°5.

Tabla 10:Fortalezas y debilidades identificadas desde el análisis de las percepciones

Dimensión	Fortalezas del proceso	Debilidades del proceso
Medición de Objetivos y Productos estratégicos	<ul style="list-style-type: none">- Los objetivos se ven reflejados, aunque sea parcialmente en los indicadores- Existe una buena disposición a la medición.	<ul style="list-style-type: none">- Política exterior es difícil medición- Solo se integran elementos cuantitativos en la metodología de los indicadores.

		<ul style="list-style-type: none"> - Baja incidencia en la toma de decisiones estratégicas.
Coordinación Interministerial	<ul style="list-style-type: none"> - Se establece equipos de trabajo - Existe conformidad en los niveles de carga laboral que implica el control de los indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconexión con la jefatura, principalmente por alta rotación. - Los funcionarios involucrados son aquellos que se involucran en el sistema. - Trabajo poco coordinado entre unidades (islas) - Escasa capacitación
Optimización de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Incorpora el concepto de la medición en el servicio. - Se presentan mejoras en áreas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de metas fáciles de cumplir gaming. - Mantenimiento de indicadores poco eficientes en el tiempo.

5.4 Síntesis de hallazgos e identificación de brechas

Las principales brechas que se presentan, a partir de las percepciones recabadas pueden resumirse en las siguientes temáticas.

Brecha 1: Desconexión entre la metodología implementada a nivel central con las particularidades de la Política Exterior.

De acuerdo con la encuesta, así como la entrevista, parece evidente que para medir la Política Exterior se hace necesario complementar las metas asociadas

a los instrumentos de desempeño colectivo con mediciones de tipo cualitativo. Esta necesidad tiene relación con que es muy complejo medir resultados en los temas de política Exterior, y se debe centrar más bien en el proceso.

Brecha 2: Falta de socialización y valoración de los instrumentos de medición por parte de los funcionarios y directivos.

Existe una alta frecuencia de opiniones sobre la falta de difusión sobre los indicadores y sus respectivas metas a todos los funcionarios, sobre todo en la medida que disminuye su jerarquía. Asimismo, el trabajo en un alto conocimiento y valoración del instrumento al parecer aportaría, según las opiniones analizadas, a que fueran un insumo relevante en la toma de decisiones.

Brecha 3: Escasa alineación entre unidades.

Los instrumentos de incentivo pareciesen, según las percepciones analizadas, que se desarrollan en un canal propio. La brecha presentada tiene relación con la necesidad de integrar los indicadores en un trabajo conjunto que pueda alinearse con otros procesos de la planificación estratégica y que permita una mayor alineación entre las unidades de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

Brecha 4: Formulación de metas poco exigentes y desconectadas con las áreas claves del Servicio.

Si bien el incentivo incorporado en la remuneración cumple un rol relevante en la escasa exigibilidad de las metas, existe una tendencia a reconocer la utilidad del instrumento si es bien aplicado. En este sentido el reemplazar indicadores que llevan mucho tiempo en medición y la incorporación de áreas que históricamente no se han medido puede constituir un desafío a abordar.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Este acápite se ha dividido en dos partes para el desarrollo de conclusiones. En primer lugar, se responderán las preguntas de investigación en base a los resultados antes presentados. En la segunda parte, se desplegarán algunas acciones para la disminución de las brechas detectadas.

a) Respuesta a las preguntas de investigación

¿Cuál es la percepción de los actores respecto al diseño, utilidad y efectividad actual del sistema de incentivos en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?

A partir de los datos obtenidos podemos inferir que los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores en general, poseen la siguiente percepción sobre los indicadores asociados a incentivo y a los instrumentos de PMG y CDC: no cumplen su función ni objetivos, están desconectados de la realidad de la subsecretaria y no han motivado una coordinación efectiva entre las unidades de la organización en estudio. Por lo tanto, se puede decir que la percepción sobre su diseño, utilidad y efectividad está por debajo de lo óptimo.

En parte, estas percepciones se encuentran ligadas a la idea de que el bono de remuneraciones es un incentivo perverso que se considera un derecho adquirido que no incentiva la generación de metas exigentes. Pero, la inclusión del bono no es visto de una manera negativa en su totalidad, existiendo una mayoría que percibe que si este no existiera no se aplicarían instrumentos de

medición en la subsecretaría. Asimismo, existe en general una valoración a la evaluación del trabajo y la existencia de estos instrumentos.

¿Los incentivos cumplen su objetivo de mejoramiento de la gestión en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?;

A partir de los análisis realizados podemos concluir que la incorporación de los instrumentos de incentivos tuvo una incidencia positiva en la medición de la gestión cuando fueron creados en un primer momento. Sin embargo, estos se han debilitado, producto principalmente a que su rigidez y estandarización no responden a las particularidades del servicio.

En particular, la Política Exterior se desarrolla y ejecuta a través de distintos procesos políticos, económicos, consulares, etc. por medio del fortalecimiento de la consolidación de alianzas, tanto nacionales como del ámbito internacional y está inmerso en un sistema internacional afecto a cambios permanentes, por cuanto es necesario contar con un sistema de gestión moderno, ágil y flexible que le permita acomodarse a las nuevas situaciones. Ello requiere la unidad de las funciones políticas y económicas, tanto desde el punto de vista de las decisiones como de su ejecución.

También, se aprecia que al estar ligados estos instrumentos más bien a mediciones cuantitativas, son percibidos por los funcionarios de la Subsecretaría como poco efectivos para medir los avances en política exterior, puesto que, en

su mayoría, los procesos ligados a las Relaciones Internacionales son de largo aliento y se explican de mejor forma cualitativamente.

¿Qué desafíos nos presenta el sistema de incentivos en la organización pública en estudio?

A la luz de la investigación se puede señalar que los desafíos apuntan, por una parte, a fortalecer el rol de las autoridades en los procesos de formulación de indicadores y sistemas de control, con o sin incentivos por desempeño, para contar con un conjunto de indicadores que dé cuenta de la labor del Servicio en todas sus áreas estratégicas, por lo cual es importante incentivar su participación.

Igualmente, es relevante posicionar al interior de la organización la importancia de la planificación y evaluación de los procesos. La encuesta realizada muestra que los funcionarios no valoran los efectos directos de los instrumentos analizados en una gestión eficaz de la Subsecretaría por las características propias del Servicio, del PMG y CDC. Fundamentalmente, se argumenta que no miden la Política Exterior ni sus áreas clave. Como organización debemos incorporar elementos más cualitativos y de largo plazo en la evaluación, por lo que es importante fortificar el rol de los instrumentos internos y de aquellos externos que permiten reportes de índole cualitativo.

b) Identificación de brechas y acciones a trabajar

Brecha 1: Desconexión entre la metodología implementada a nivel central con las particularidades de la Política Exterior.

En este caso, se sugiere Incorporar otras mediciones complementarias que permitan entregar datos cualitativos e integrar el análisis del comportamiento de la gestión de las misiones de Chile en el Exterior, y que no están asociadas a incentivo monetario por cumplimiento, pero que reportan información relevante para la toma de decisiones sobre Política Exterior. En ese sentido, el análisis de los compromisos ministeriales, derivados del Programa de Gobierno y, el desarrollo de Programas Operativos Anuales para las misiones, se constituyen como instrumentos que podrían aportar ampliamente en este punto. La idea central es lograr que las autoridades de la Subsecretaría, tomadoras de decisiones, orienten el quehacer institucional en base a información extraída de estas herramientas.

Se debe evitar que la forma de medición tenga una preponderancia tal que pasa a ser un fin en sí mismo.

Brecha 2: Falta de socialización y valoración de los instrumentos de medición por parte de los funcionarios y directivos.

Uno de los principales problemas en la falta de conocimiento.

Para la disminución de esta brecha se considera necesario desarrollar una amplia difusión acerca de los instrumentos de control, tanto de aquellos que están asociados a incentivo, como sin ellos, y en específico mostrar de manera

concreta el aporte de cada una de las unidades para el cumplimiento de los objetivos, que se hagan parte del proceso, buscando una mayor conexión con los sistemas de evaluación. Asimismo, potenciar los mecanismos de capacitación de los funcionarios y realizar un trabajo focalizado con los directivos y jefaturas.

Brecha 3: Escasa alineación entre unidades.

Se recomienda integrar estos indicadores en el marco de otros procesos de planificación estratégica como la Hoja de Ruta 2020 en un trabajo conjunto que permita una mayor alineación entre las unidades de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, que integre todas las áreas estratégicas bajo lineamientos claros, logrando que los distintos niveles jerárquicos, los funcionarios y los procesos se mantengan focalizados sistemáticamente en el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias de la Subsecretaría.

Igualmente, realizar un proceso de formulación de indicadores y metas con la contribución de distintas unidades organizacionales.

Brecha 4: Formulación de metas poco exigentes y desconectadas con las áreas claves del Servicio.

Se hace necesario realizar un análisis general de los indicadores de desempeño levantados, sobre todo de aquellos que llevan mucho tiempo en medición e incorporar a las áreas que históricamente no se han medido. Idealmente, construir una batería de indicadores que cubra todas las áreas clave aunque no

formen parte del Programa de Mejoramiento de Gestión y del Convenio de Desempeño Colectivo.

Para terminar, se hace necesario resaltar que los instrumentos analizados, es decir, el PMG y CDC han contribuido indudablemente a la incorporación de una cultura de la medición del desempeño y el control en los organismos públicos, lo cual es herencia de la Nueva Gestión Pública, lo que tuvo un rol central para mejorar la gestión pública. Sin embargo, el caso en estudio demuestra que se debe avanzar hacia una mayor flexibilidad y descentralización del sistema, desarrollando sistemas propios y acordes a la realidad de cada Servicio, que recoja los elementos de heterogeneidad observada en la evidencia internacional. Además, poner en foco a los funcionarios y la importancia de la motivación de los mismos para el desarrollo de procesos eficientes y eficaces, con altos grados de calidad y oportunidad para la satisfacción de la ciudadanía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arenas, Alberto y Heidi Berner. 2010. Presupuestos por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central. Santiago: DIPRES.

Banco Mundial. 2008. "Chile: Estudio de la Evaluación en Profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)". (En línea) <http://www.dipres.cl>.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN). 1998. "Historia de la Ley N° 19.553. Concede asignación de modernización y otros beneficios que indica.

Barzelay, Michael. 2001. Atravesando la Burocracia. Una nueva Perspectiva de la Administración Pública. FCE.

Barzelay, Michael. 2001. La Nueva Gestión Pública. Un ensayo bibliográfico para estudios latinoamericanos (y otros). Revistas del CLAD N° 19.

Blanlot, Vivian y Ena Von Baer. 2009. "Relaciones entre organismos y autoridades políticas e instituciones ejecutoras". En "Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma, editado por Consorcio para la Reforma del Estado, 129-164. Santiago: Andros Impresores.

Burgess, S., & Ratto, M. 2003. "The role of incentives in the public sector: Issues and evidence". Oxford review of economic policy.

CEPAL. 1998. El Pacto Fiscal. Fortalezas, Debilidades, Desafíos. Libros de la Cepal N° 47, Naciones Unidas, Santiago.

Dirección de Presupuestos. 2017. Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central, Resultados 2016.

Dixit, A. 2002. Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. Journal of Human Resources.

Eisenhardt, K. M. 1985. "Control: Organizational and economic approaches". Management Science.

García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. 2010. Gestión para Resultados en el desarrollo en América Latina y el Caribe: avances y desafíos. Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.

Guerrero, Omar. 1999. Del Estado Gerencial al Estado Cívico. Universidad Autónoma del Estado de México.

R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista. 2003. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.

- Hood, C. 1991. A public management for all seasons. Public administration.
- Le Grand, J. 2006. Motivation, agency, and public policy: of knights and knaves, pawns and queens.
- Moore, Mark. 1995. Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Madrid Meneses, Patricio. 2013. Un Análisis a la Efectividad del Uso de Incentivos al Desempeño en el Sector Público.
- Mackenzie, Buitrago, Giraldo, Parra y Valencia. 2013. La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales.
- OECD. 2005. Performance related Pay Policies for Government Employees.
- Osborne, David y Gaebler, Ted. 1992. La Reinención del Gobierno. New York: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control. Management Science.
- Perry, J. L. 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Journal of public administration research and theory.
- Perry, J. L. 1997. "Antecedents of public service motivation". Journal of public administration research and theory.
- Tamayo, L. 2007. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill.
- Taylor, S. Bogdan, R. 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós.
- Titelman, Noam. 2018. Efectividad de los mecanismos de incentivo institucional en el sector público. El caso del PMG en Chile.
- Turner, K. L., & Makhija, M. A. 2006. The role of organizational controls in managing knowledge. Academy of Management Review.
- Universidad de Chile, Centro de Sistemas Públicos. 2016. Estudio de Diseño e Implementación de los Incentivos Institucionales del Sector Público.
- Waissbluth, Mario y Fernando Larraín. 2009. "Modelos de Gestión Pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado". En Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma, editado por Consorcio para la Reforma del Estado, 541-559. Santiago. Andros Impresores.

Wilson, J. Q. 1989. Bureaucracy: What government agencies do and why they do it.

Entrevistas

	Identificación General	Descripción
1	Experto Académico	Experto en incentivos del sector público desde el ámbito académico
2	Experto DIPRES	Experto asesor de la Dirección de Presupuestos DIPRES
3	Funcionario Responsabilidad Institucional 1	Funcionarios que poseen un rol de responsabilidad a nivel institucional a través del control y seguimiento de instrumentos a nivel de subsecretaría o coordinando equipos de trabajo.
4	Funcionario Responsabilidad Institucional 2	
5	Funcionario Responsabilidad Institucional 3	
6	Focus Group: 10 integrantes. Funcionarios Responsabilidad Unidad Política, Administrativa o Consular.	Funcionarios que poseen responsabilidad sobre un indicador asociado a instrumentos de incentivo PMG y/o CDC dentro de su unidad de trabajo.

ANEXO I

DOCUMENTO DE RESULTADOS

ENCUESTA INSTRUMENTOS DE INCENTIVOS PMG Y CDC

La encuesta “Instrumentos de Incentivos PMG y CDC” para la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores fue realizada entre el 31 de julio y el 05 de agosto de 2020 y cuenta con 30 preguntas vinculadas a los instrumentos de incentivo PMG y CDC y sus implicancias. La encuesta se divide en tres secciones:

A) Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores: que buscó observar las percepciones y nivel de conocimiento sobre la Misión Institucional y a los Objetivos Estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

B) Instrumentos de Incentivos PMG y CDC - Percepciones Globales: buscan recabar percepciones generales sobre los Instrumentos de incentivos Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) y cómo estos se aplican a nivel de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

C) Instrumentos de Incentivos PMG y CDC en su Unidad de Trabajo: buscan recabar percepciones sobre los efectos de los Instrumentos de incentivos Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) y cómo estos se aplican en las unidades de trabajo.

I. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS.

Población

El universo de encuestados está compuesto por 2.007 funcionarios, que debían cumplir con el requisito de ser funcionario de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile al momento de la realización de la encuesta, con labores en Santiago o en el Exterior, y pertenecer a alguno de los siguientes escalafones: Directivo, Profesional, Técnico, Administrativo o Auxiliar de la Planta de Servicio Exterior o del Servicio de Administración General a los cuales se adscribe el personal de la Subsecretaría.

Muestra

La muestra levantada corresponde a 255 funcionarios quienes respondieron la encuesta. Las respuestas fueron voluntarias y secretas (aleatorias).

Tipos de Preguntas:

1. Categorizadas: el encuestado debe elegir una alternativa.

Estas fueron definidas según la escala de Likert a través de la cual se ofrece una afirmación y se solicita calificarla de 1 a 5, según el grado de identificación que el encuestado tiene con la misma.

Para facilitar el análisis y lectura de los resultados se realizaron en algunos casos ponderaciones de las respuestas en base a la siguiente escala:

1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente/ No sabe
4	De acuerdo
5	Muy en desacuerdo

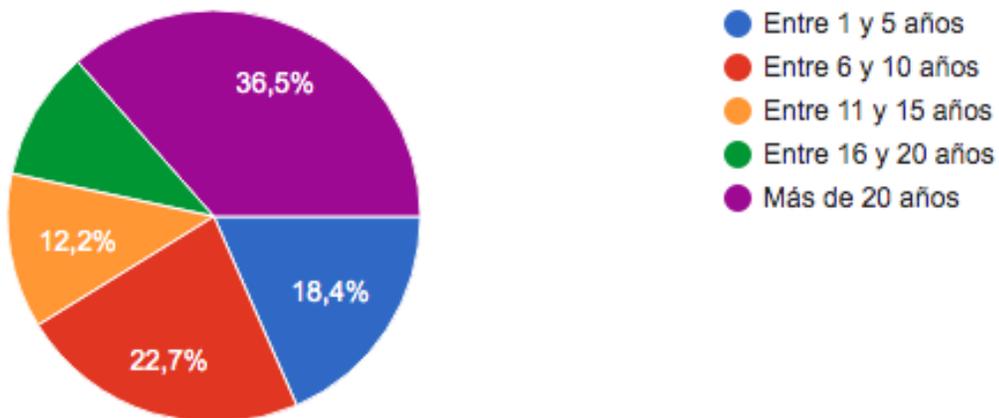
2. Dicotómicas: opción a dos respuestas, sí o no y, en caso que corresponda, no sé/no contesta.

3. Abiertas: libertad de respuesta.

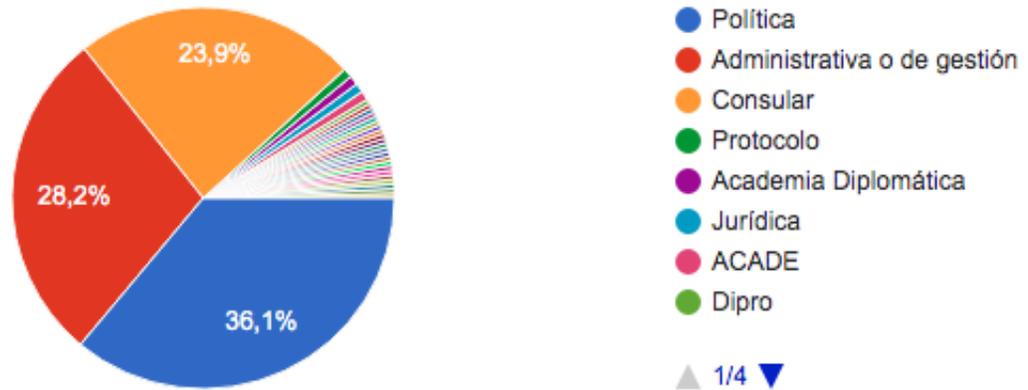
II. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA.

255 Respuestas.

1. Años ha sido funcionario/a de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores.

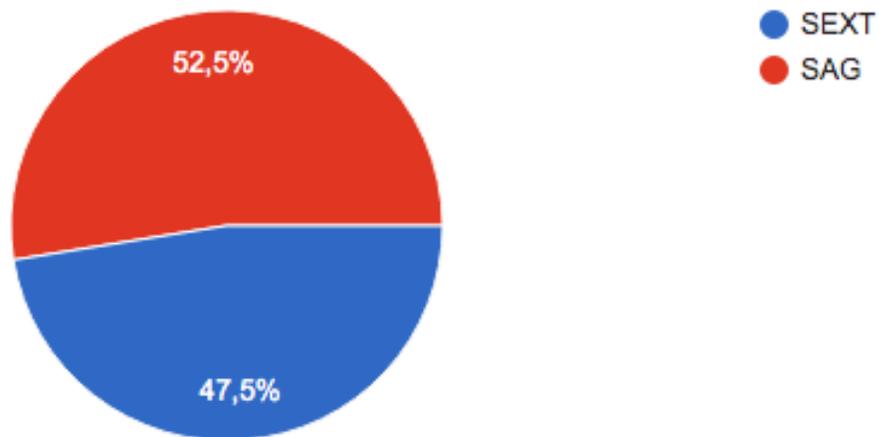


2. ¿En qué área de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores se desempeña?

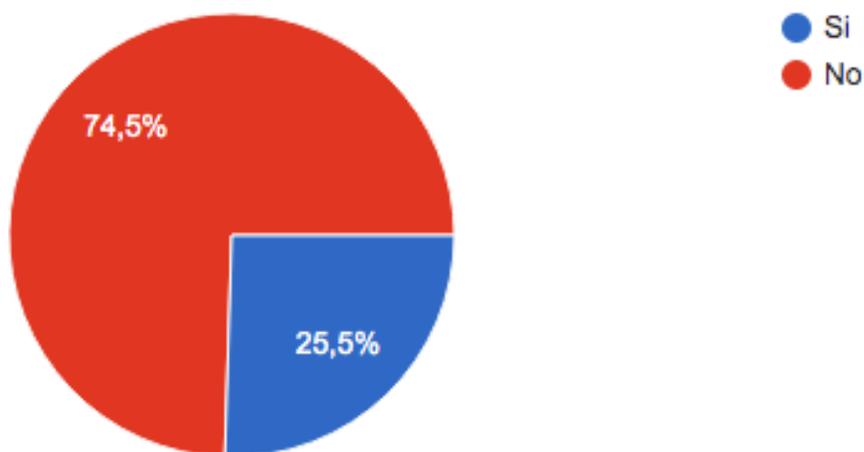


Dentro de aquellos que se consideran como parte del 11,8% que no se identifica con las áreas principales Política, Administrativa o de gestión y Consular, se encuentran las siguientes áreas entregadas como respuesta libre: Formación, Jurídica, Protocolo, Comisión en otro Servicio dependiente, Económica, Misiones en el Exterior.

3. ¿A qué tipo de planta pertenece?



4. ¿Ha trabajado en otro servicio público, diferente a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



Dentro del 25,5% que trabajó en otro servicio público diferente a la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, se encuentran los siguientes servicios, con un promedio de 4,4 años.

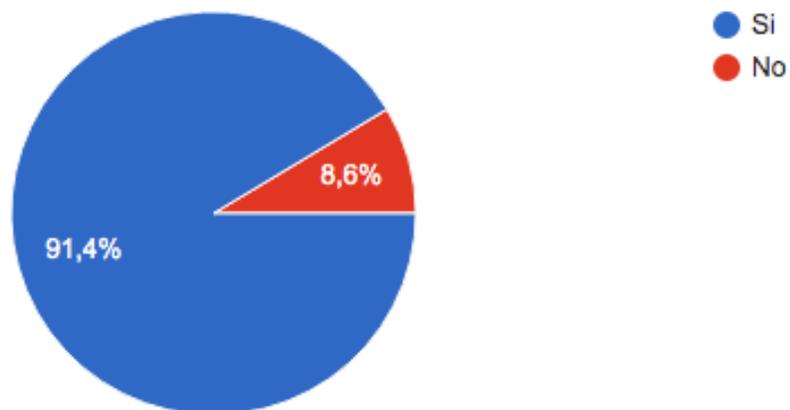
Ministerio de Educación
Ministerio de Asuntos Exteriores de España
Ministerio de Vivienda y Urbanismo
Ministerio de Desarrollo Social (Ex MIDEPLAN)
Ministerio de Defensa
Ministerio Secretaria General de Gobierno
Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio
Ministerio de Salud
Ministerio Secretaría General de la Presidencia
Ministerio del Interior
Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género
Ministerio de Medio Ambiente
Instituto Nacional de Estadísticas
Consejo de Defensa del Estado
Defensoría Penal Pública Corfo
Poder Judicial
Servicio de Registro Civil
Dirección General de Aeronáutica Civil

JUNAEB
CONICYT
DIPRECA
INAPI
Armada de Chile
Contraloría General de la República
Municipalidad
Parque Metropolitano de Santiago
Universidad de Chile
Universidad de Santiago
AGCID
INACH
DIRECON
DIFROL

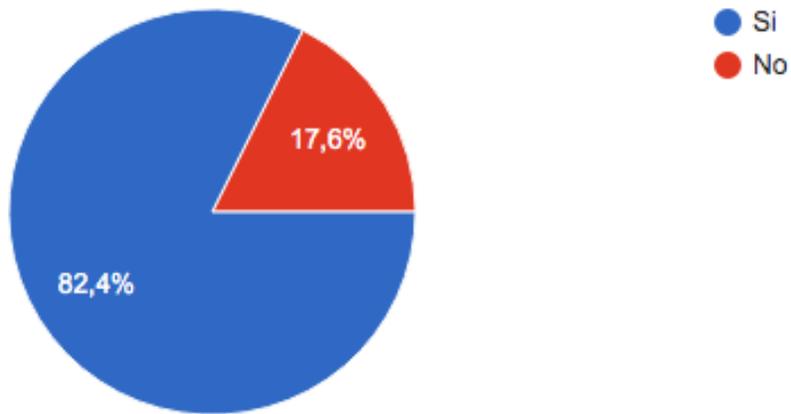
III. RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

A. Definiciones Estratégicas de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores

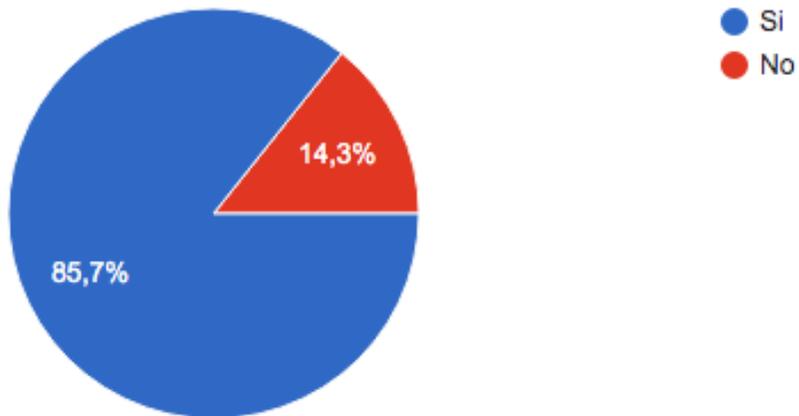
5. ¿Conoce usted la Misión de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



6. ¿Conoce usted los Objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



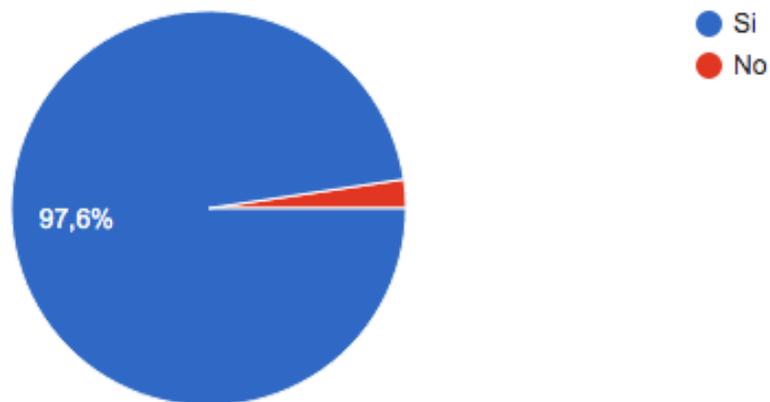
6.1 ¿Considera que SU TRABAJO se ve reflejado en los Objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



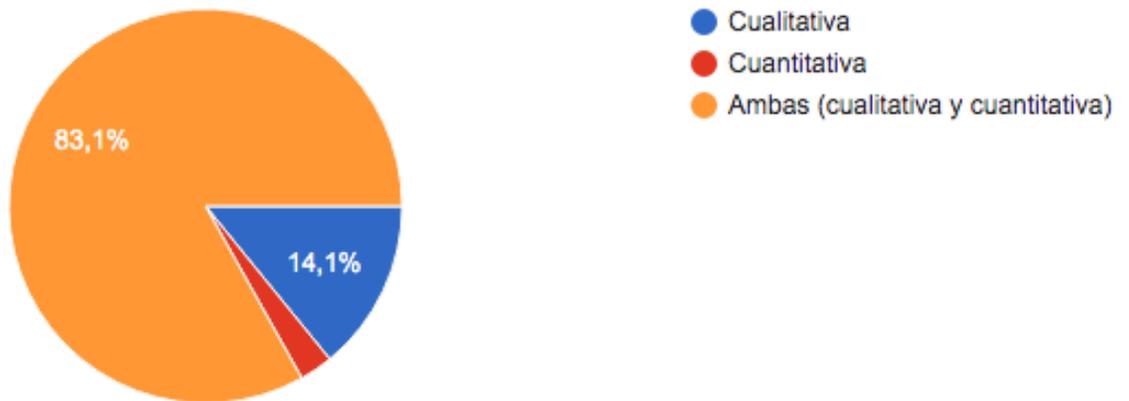
6.2 Según su percepción ¿es posible medir los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores a través de indicadores y metas? marque la que más se acerque a su opinión.



7. ¿Considera que es importante medir los procesos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



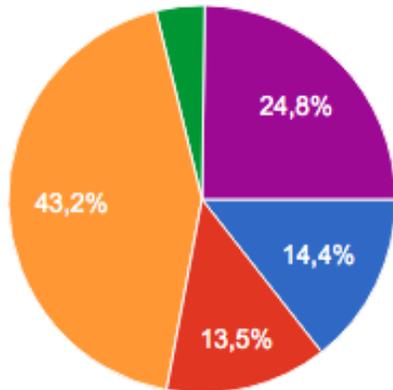
8. ¿Cuál considera que sería la mejor metodología para medir la Política Exterior?



9. ¿Cuál diría usted que es su nivel de conocimiento de los instrumentos de incentivos Programa Mejoramiento de la Gestión (PMG) y Convenio de Desempeño Colectivo (CDC) ?

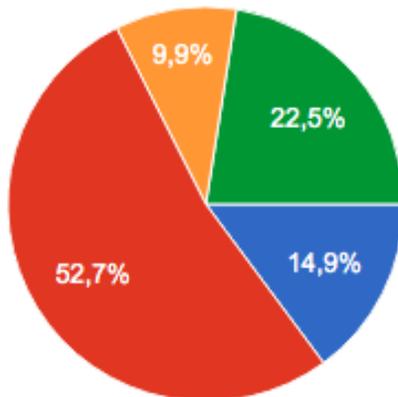


10. ¿Cree usted que existe coherencia entre los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores y los indicadores del PMG y CDC?



- Si, se relacionan directamente
- Si, se relacionan tangencialmente
- Solo se relacionan con algunos Objetivos Estratégicos. No están todos representados.
- No, los indicadores no tienen relación con los objetivos estratégicos.
- No sabe

11. A su juicio, el cumplimiento de los indicadores de PMG y CDC ¿reflejan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?



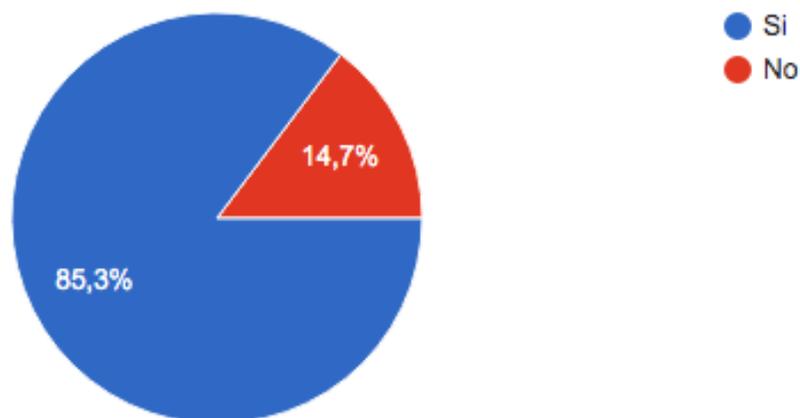
- Totalmente
- Medianamente
- No lo refleja
- No sabe

B. Instrumentos de Incentivos PMG y CDC - Percepciones Globales:

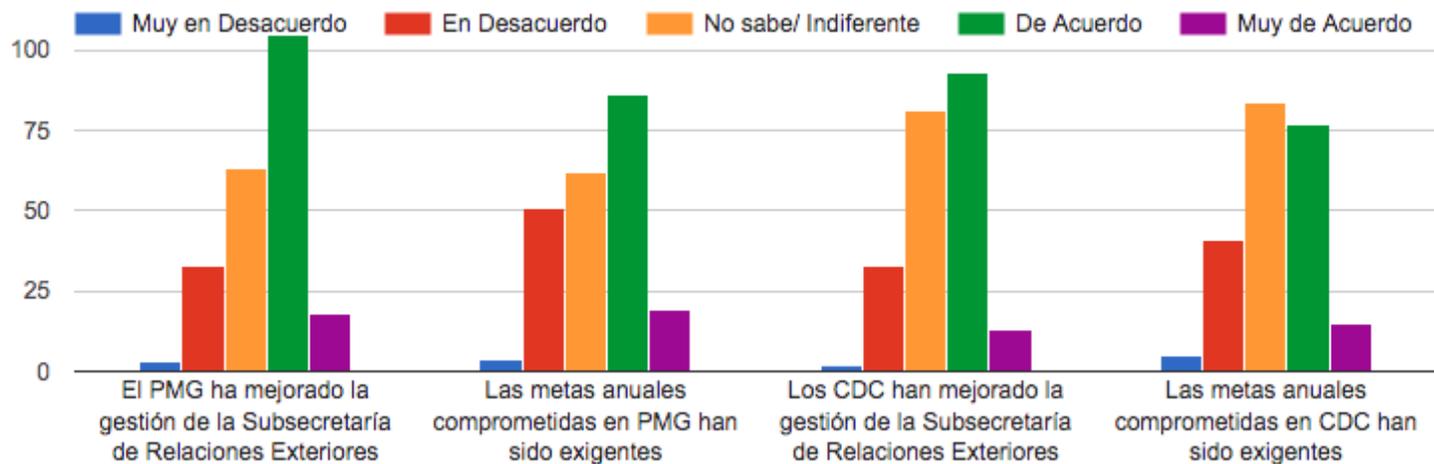
12. ¿Cuál es su Rol principal en la entrega de información de indicadores asociados a PMG y CDC?



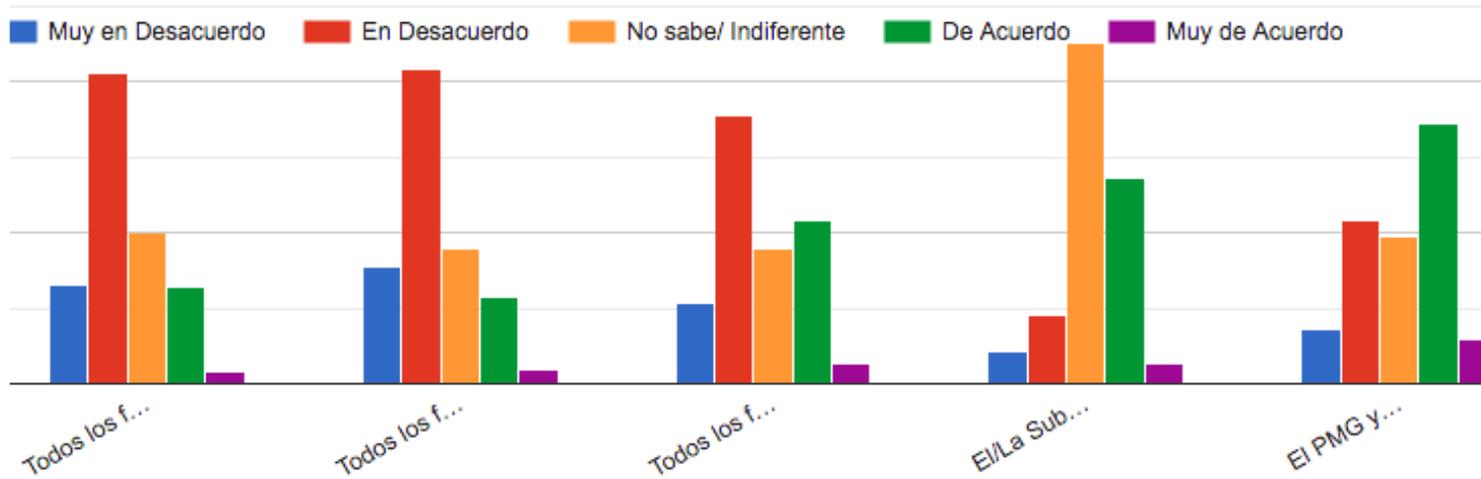
12.1 ¿Le gustaría contar con algún sistema informático de recolección y procesamiento de la información para los indicadores asociados al PMG y CDC?



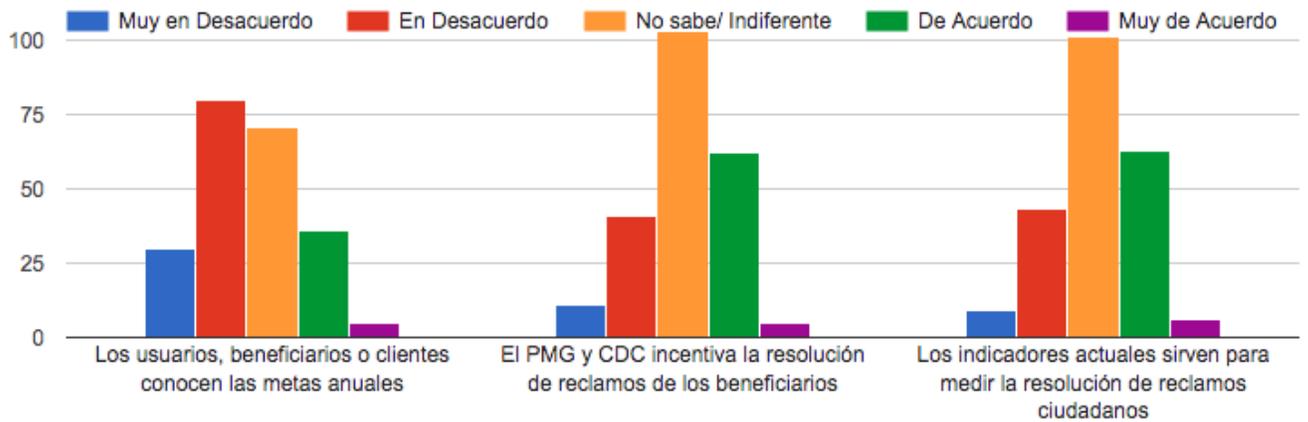
13. Sobre el mecanismo de incentivo Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), ¿está de acuerdo con lo siguiente?



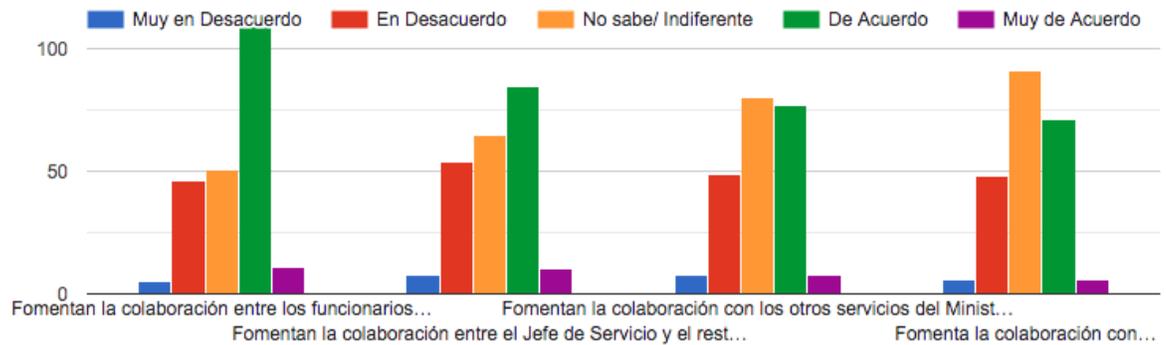
14. Sobre la vinculación de las jefaturas y funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores con los mecanismos de incentivo PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente?



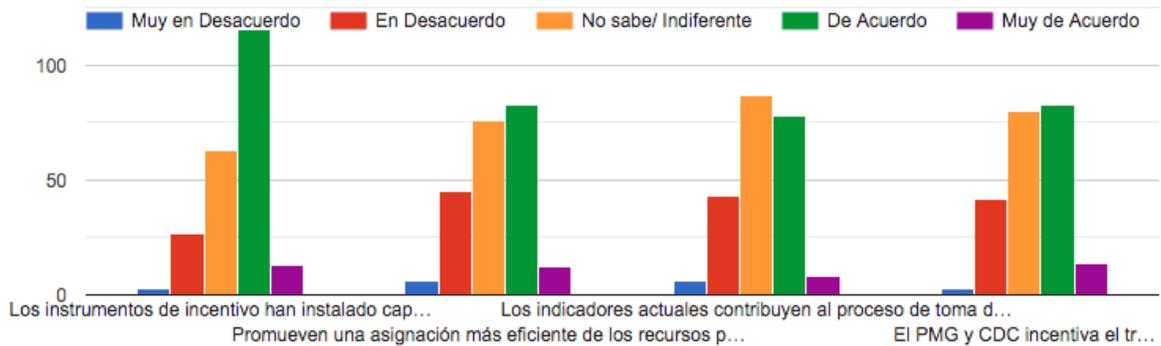
15. Sobre los beneficios de los instrumentos de incentivos para los usuarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores ¿está de acuerdo con lo siguiente?



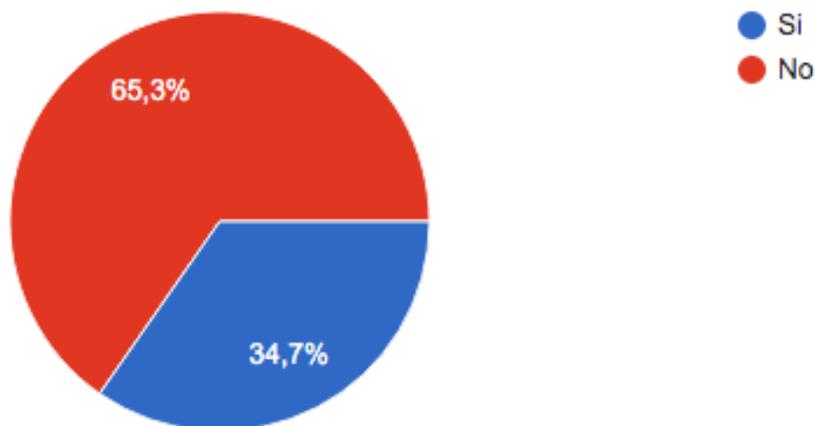
16. Sobre la coordinación institucional que han generado los mecanismos de incentivo institucional en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, ¿está de acuerdo con que el PMG y CDC...



17. Sobre los BENEFICIOS EN LA GESTIÓN de los instrumentos de incentivo PMG y CDC en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores, ¿está de acuerdo con lo siguiente?



18. ¿Cree usted que si los indicadores del PMG y CDC, NO estuviesen asociados a bonos en la remuneración, se acordarían metas más exigentes?



18.1 Justifique su respuesta sobre la vinculación entre bono en la remuneración y exigencia de las metas.

Las respuestas SI se resumen en las siguientes ideas:

- Se tratan de establecer metas bajas en calidad y sencillas para evitar tener problemas con el cumplimiento.
- Esta vinculación genera incentivos perversos que degeneran el propósito original de la institución.
- La presión desde el cuerpo de funcionarios impide mayores exigencias.
- Se va percibiendo gradualmente como un derecho adquirido por parte de los funcionarios,

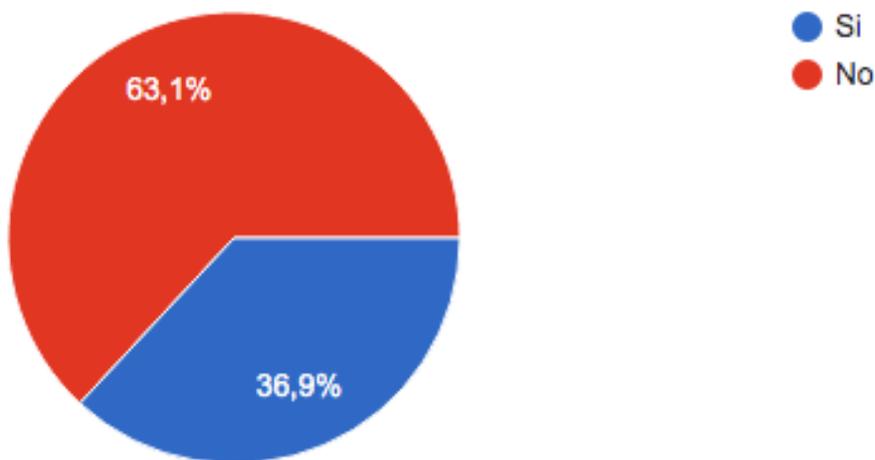
- Quizás no más exigentes, pero si más específicos y útiles relacionados con indicadores cualitativos efectivos
- El bono es visto como una parte más de la remuneración, por tanto, no actúa como un verdadero incentivo.
- Ya que no tendrían una connotación sancionatoria
- Gran parte de los funcionarios/as con quienes trabajo están contratados sobre la base de boleta de honorarios, por lo que la exigencia de las metas no tiene asociación con su remuneración.
- Podrían estudiarse incentivos complementarios (no sólo económicos) que motiven a más funcionarios
- La responsabilidad en la ejecución de una función pública va mucho más allá de un incentivo salarial.

Las respuestas NO se resume en las siguientes ideas:

- El incentivo económico es importante para dar más empuje al trabajo
- No creo que el sistema sea serio en general.
- Sería muy similar las metas
- Habría un menor compromiso para cumplirlos
- No habrían metas.
- Es la única manera de involucrar a todos los funcionarios del MINREL
- El Minrel es un servicio público de excelencia y las metas siempre han sido exigentes.
- Se relaciona con cultura organizacional y el análisis sobre la utilidad de los indicadores en general.
- Es el único incentivo igualitario.
- No creo que haya necesariamente una vinculación.
- No siempre dependen de las Direcciones Políticas el poder cumplir con ellas.
- La definición de una meta esta ligada a las capacidades existentes mas que a un incentivo por su cumplimiento
- Creo que el trabajo se efectúa más allá del incentivo económico.
- La exigencia depende del estado de desarrollo actual en materia de gestión al interior de la institución
- Las metas ya son en si misma una exigencia
- Creo que la asociación entre ambos factores es justa
- El incentivo monetario es la única referencia que tengo de los PMG.
- El cumplimiento de metas tiene mas que ver con tu compromiso y vocación a la excelencia en el servicio,
- Si hubiese mas exigencia en las metas, el resultado final probablemente no cambiaria y el esfuerzo incrementaría.

- Por lo que recuerdo las metas asociadas al PMG y CDC siempre han sido exigentes, y el bono por ende ha costado obtenerlo

19. Según su opinión, si los indicadores del PMG y CDC, NO se asociaran a bonos en las remuneraciones, ¿considerarían aspectos más relevantes para la gestión del Servicio?



19.1 Justifique su respuesta sobre la vinculación entre bonos de remuneración y los temas que integran los indicadores.

Las respuestas SI se resume en las siguientes ideas:

- Permitiría entrar más en el negocio de política exterior.
- Se considerarían temas más relevantes, vinculados a obtener una mejor gestión interna y entrelazada con otras Direcciones,
- Se tratan de hacer sobre materias más abordables y manejables, y no sobre aspectos más críticos que contribuyan a la evolución de los servicios públicos.
- Los indicadores no están relacionados con la estrategia
- Cuando ya se tiene historia con un indicador este se mantiene en el tiempo no permitiendo que se incluyan nuevas temáticas.
- Algunos indicadores son definidos por el hecho de que hay que tenerlos y no por el bien que estos pueden reportar a la gestión

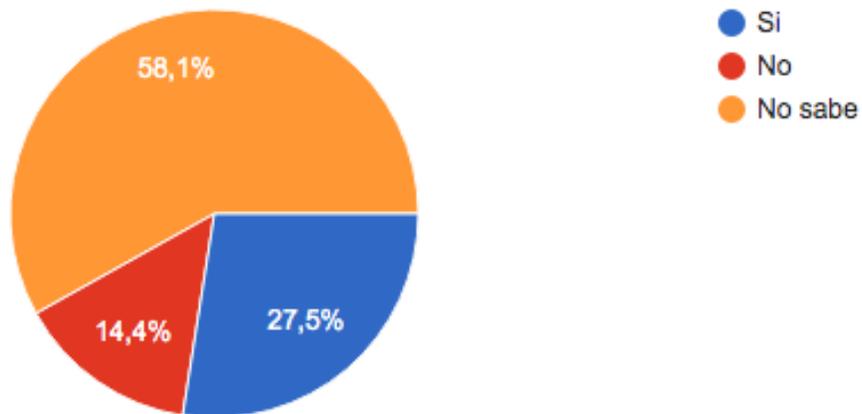
- Los objetivos de política exterior dependen también de factores externos a Cancillería y en la situación actual (con bono), para poder cumplir las metas, éstas deben ser más cotidianas.
- Permitiría un esfuerzo real, aumentando las competencias
- Podrían ser indicadores más cualitativos.
- Nuevos incentivos podrían ser más beneficiosos estableciendo metas más complejas y desafiantes
- Podrían crearse indicadores propios que midan realmente la gestión interna del servicio
- Si existieran otros incentivos ligados a la formación y ascenso profesional así como en el bienestar familiar quizás la parte económica no sería primordial
- Se focalizarían en temas con distintos tiempos, en procesos. Y también en temas de recursos humanos.
- Hacer trabajos debidamente justificados en la misión diplomática tendría menos gastos.

Las respuestas NO se resume en las siguientes ideas:

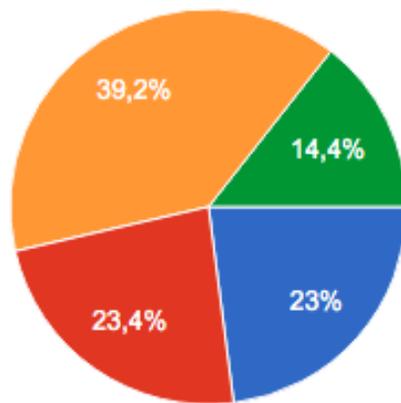
- No creo en las metas e indicadores para realizar una buena labor: solo la responsabilidad profesional garantiza un buen desempeño.
- Independientemente del bono no hay un espíritu por hacer mejoras en la gestión del Servicio.
- Al estar asociados a bono, permite que la Institución se pueda alinear en temas de gestión
- Sin incentivos no hay compromiso de los funcionarios.
- No me cabe duda que las metas realmente consideran aspectos fundamentales del quehacer del Ministerio.
- Se relaciona con cultura organizacional y el análisis sobre la utilidad de los indicadores en general.
- No creo que haya necesariamente una vinculación.
- Creo que los indicadores abarcan de manera coherente los aspectos más relevantes de la gestión, tanto lo perteneciente al negocio como lo de soporte
- Hoy hay disociación entre las metas y el plan estratégico.
- Sería lo mismo, con mayor cantidad de exigencias.
- Existe una definición muy genérica y difusa de los objetivos institucionales, en consecuencia una medición precisa resulta prácticamente imposible,
- El incentivo siempre genera una focalización de la acción. Por ello, es fundamental objetivos claros que apunten a necesidades reales.

- Las obligaciones de cada PMG están dados desde un ente externo y es muy similar para todos los servicios públicos,
- Los problemas de gestion de MINRE van mas alla de los PMG

20. ¿Cree usted que las metas del PMG de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores están altamente relacionadas con las metas del CDC?



21. Sobre los temas que abordan los instrumentos PMG y CDC, ¿Cuál de las siguientes alternativas se acerca mas a su opinión?



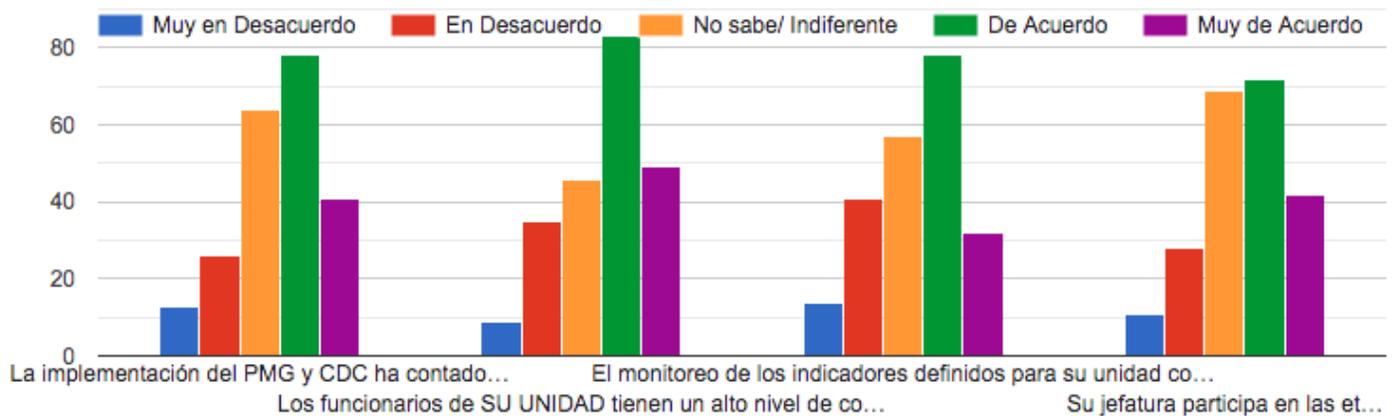
- Los indicadores son estandarizados lo que favorece el mejoramiento de la gestión.
- Los indicadores son estandarizados lo cual impide el mejoramiento de la gestión.
- Los indicadores abordan los temas particulares de las unidades lo que ay...
- Los indicadores abordan los temas particulares de las unidades lo que im...

C. Instrumentos de Incentivos PMG y CDC en su Unidad de Trabajo

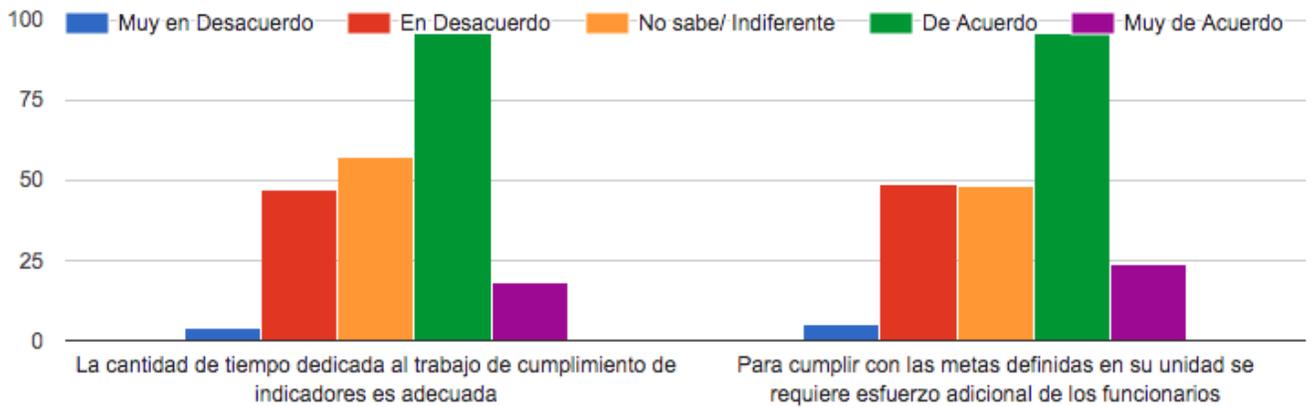
22. ¿Cuál diría usted que es su nivel de conocimiento de los instrumentos PMG y CDC que son parte de su Unidad de trabajo o Dirección?



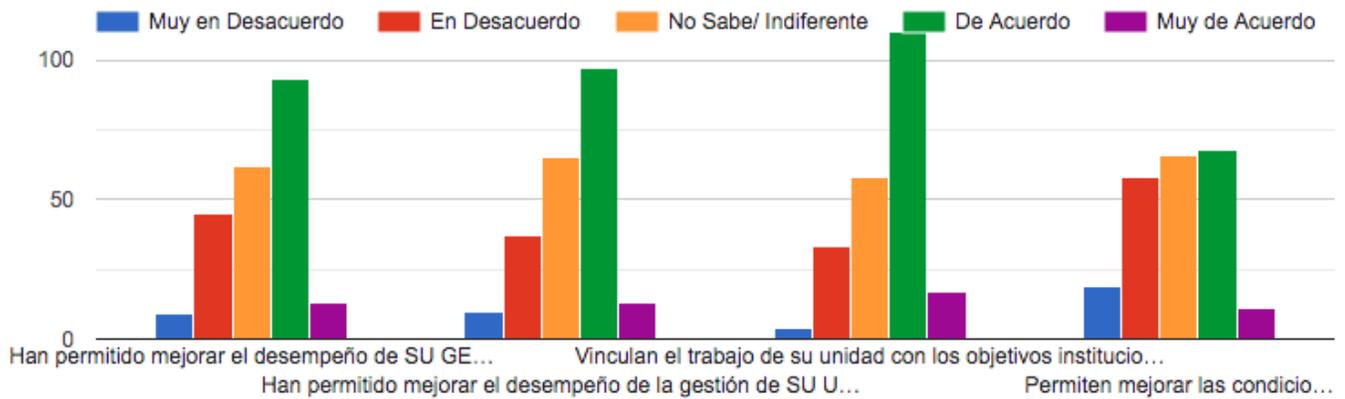
23. Sobre la vinculación de las jefaturas y funcionarios de SU UNIDAD de trabajo con los instrumentos incentivo PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente?



24. Sobre la carga de trabajo que significa el cumplimiento de los mecanismos de incentivo institucional PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente?



25. Sobre los beneficios para su unidad de trabajo de los instrumentos de incentivo PMG y CDC, ¿está de acuerdo con lo siguiente?



26. ¿Considera que los instructivos de incentivo institucional vigentes han generado otros efectos en su lugar de trabajo? ¿Cuáles?

Un 62% de las respuestas considera que no existe ningún efecto adicional a los nombrados en su lugar de trabajo. Entre los que responden afirmativamente podemos resumir las siguientes ideas.

Efectos Positivos	Efectos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Han ayudado a sistematizar el trabajo • Ha permitido que los temas de gestión tengan importancia • Permiten que grandes objetivos institucionales sean transformados en actividades acotadas. • Mayor cantidad de información sistematizada. • Han obligado a mantener una actividad que es importante • Se ha creado mayor participación y colaboración de todos los funcionarios • Mejor ambiente laboral • Fomento del trabajo en equipo • Entender que existen objetivos que van más allá de la simple solución de problemas/situaciones inmediatas. • La búsqueda de mayor eficiencia en la gestión del departamento • institucionales en sinergia con la misión y visión establecidas. • Han permitido sistematizar el trabajo, mejorando su control y eficiencia • Metas más claras • Mayor rigurosidad en el trabajo • Mejoran las expectativas del trabajador con asensos y remuneraciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés, tensión, miedo al reclamo. • Problemas de clima laboral por la exigencia sobre los funcionarios para obtener los resultados esperados. • Han generado confusión. • El cumplimiento de metas distrae del trabajo diario. • Han generado una sobrecarga de trabajo poco útil. • No hay un trabajo sistemático dentro del año, la recarga laboral a fin de año es increíble • Mal clima entre los encargados de los indicadores y los que deben reportar. • Indiferencias por parte de la dirección en el momento de tomar decisiones • Impacto en costos al aumentar la necesidad de contratar personal que ahora trabaja solo para administrar estos sistemas.

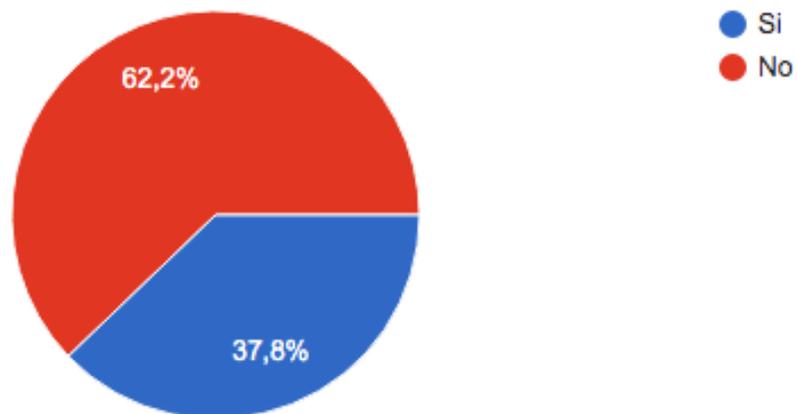
<ul style="list-style-type: none"> • Genera un sentido de pertenencia con la labor del Ministerio de RR.EE. • Mayor capacitación • Mayor compromiso con las tareas asignadas a cada uno. • Mejor ambiente de trabajo y más compromiso de los funcionarios 	
---	--

D. Comentarios Finales

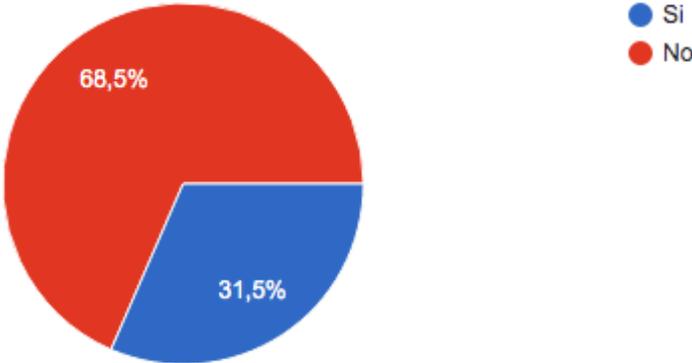
27. ¿Según su percepción supone un desafío PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL la implementación de los indicadores PMG y CDC?

SI	NO, No sabe
21,1%	78,9%

28. ¿Considera que existen buenas actividades de apoyo, capacitación y asistencia técnica de las redes de expertos a los funcionarios de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores sobre instrumentos PMG y CDC?



29. ¿Considera que en la Subsecretaría de Relaciones Exteriores otros sistemas para la mejora de la gestión NO asociados a bono, son mas efectivos que los PMG y CDC?



30. ¿Qué haría usted para mejorar el sistema de indicadores y metas de la Subsecretaría de Relaciones Exteriores?

Mejorar los sistemas de coordinación interna
capacitación permanente sobre dichos incentivos, en forma transversal y simple
Introducir elementos más cualitativos y de largo plazo, que escapen a lo particular y anual de los indicadores tradicionales
Primero haría que cada Dirección estuviera comprometida con elaboración de indicadores que fuesen relevantes e importantes tanto para la Dirección como para la gestión propiamente del Servicio. Luego haría partícipe no solo a los que trabajan de manera interna en el monitoreo de las mismas, si no que todo el Departamento o Dirección estuviera al tanto en lo que se está trabajando para la mejora de la gestión y haría que cada uno se comprometiera al cumplimiento de las mismas. Implementaría capacitaciones o inducciones en la que los funcionarios del Ministerio, conocieran de mejor manera cada uno de estos instrumentos, para que no solo lo asociaran a que el recibir de manera trimestral el bono significa que se dio por cumplida las metas en general. Compromiso por parte de las autoridades y ciertos Directores en general. Instrumentos que permitieran que estos indicadores se trabajaran de manera transversal con el resto de las Direcciones, en definitiva modernizar la entrega de los mismos.
Primero difundir la información entre los funcionarios, para permitir determinar qué actividades podrían contribuir al cumplimiento de las metas y qué actividades no se enmarcan dentro de ellas. Segundo, una revisión de los indicadores para determinar que realmente estén midiendo lo que se busca.
Una mayor difusión de las definiciones, tengo la sensación que no son muy conocidas por todos. Una construcción mas participativa de los indicadores que vinculara a todas las áreas de minrel, y donde los funcionarios pudieran plasmar problemáticas reales en sus unidades de trabajo para que fueran herramientas útiles. Y una mayor vinculación con otros instrumentos de gestión para que apuntemos en la misma dirección con la totalidad de las herriamientas.
El problema en SUBSEC RR.EE es la falta de tecnología para el apoyo de estas actividades. Lo primero que harías es modernizar la DINFOCOM, permitiendo establecer sistemas informáticos ágiles y eficientes para el control de información.
Establecería una mayor relación de coherencia entre el cumplimiento los indicadores y metas, con la asignación de recursos necesarios en las unidades de trabajo encargadas de desempeñar dichas tareas y responsabilidades. Ya que solo se controla el cumplimiento, independientemente de que existan los recursos necesarios para desempeñarlos. Lo que desliga de responsabilidad inherente a DIPER y se traspasa la exigencia directamente a los equipos de trabajo.
Me parece adecuado el sistema.

Una evaluación de las labores que realizan y los servicios o productos que ofrece cada unidad. Estandarizar y automatizar procesos internos y externos, como respuestas, atención al público o ingreso de avances de indicadores cuantitativos. Capacitar a las personas.
No conozco como se formulan los indicadores y metas; sin embargo la percepción que tengo sobre el tema es que existe desconocimiento por parte de los tomadores de decisiones respecto a los aspectos a evaluar, por lo que no se involucran y delegan, para después exigir el cumplimiento de materias en que no tienen competencias.
Se requiere un mayor conocimiento de cuáles son estas metas a nivel ministerial y de subsecretaría. Asimismo, sería importante incorporar a los funcionarios en este proceso de manera más global, no solo asociaciones y directivos (o jefaturas). Me parece que esto promovería un mayor compromiso hacia los objetivos estratégicos
Más capacitaciones y tener un flujo de cada unidad muy bien detallado, lo que serviría para eliminar procesos, detectar errores y vincular de mejor forma.
La instauración de metas individuales junto con los directivos y la evolución incremental de exigencia de esas metas en el tiempo
CUMPLIR CON LAS METAS Y OBJETIVOS DE LOS INDICADORES.
Que los resultados de los mismos no sean finalmente no considerados, privilegiando igual los amiguismos.
Capacitación transversal dentro de la Subsecretaria y Red de Chile en el exterior.
Mejoría condiciones de personal contrata.
Capacitación de manera presencial
Actualizar los indicadores de tal manera que sean aplicados de manera realista y sobre todo, sirvan al servicio.
Establecer más exigencias lo que implica un incentivo para mejorar el sistema de indicadores y metas de Subsec asociados a bonos
Mayor monitoreo periódico sobre su cumplimiento
Que los incentivos alcancen tanto al personal sirviendo en Santiago, como al personal sirviendo en el exterior, incluidos los contratos locales.
Depende de lo que busque la mejora.
Lo primero unir a todos los funcionarios para que tengan conocimientos de la importancia de ambos indicadores y que sepan que todos estamos involucrados en ellos.
OPTIMIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LA LABOR REALIZADA.
Trabajaría mejor los perfiles de cargo en concordancia con los puestos de trabajo, además distribuir mejor el personal.
En mi caso particular desearía que me informaran cuales son los indicadores del Programa de Mejoramiento de Gestión y así poder aportar en las respuestas de su encuesta. Sólo lo conozco en términos generales.

Dar mayor publicidad a los indicadores.
Para mi sería adecuado que los indicadores y metas surgieran de la participación de los funcionarios de todos los estamentos con el apoyo de los expertos.
Conferencias breves de difusión cada 6 meses
Focalizarlos y vincularlos más a las áreas que son más del corazón del Ministerio
Me capacitaría más en el tema
Esta es una pregunta complicada, pero creo fundamental que las autoridades superiores miren estos indicadores y metas como reales herramientas para mejorar la gestión y buscar, aunque sea redundante, efectivamente mejorarla, de lo contrario creo que solo estamos cumpliendo compromisos.
Hiria a la base, donde se vive la realidad diaria del trabajo del minrel, ya que son ellos quienes conocen las necesidades y deficiencias
Generar mayores espacios de comunicación en donde los funcionarios puedan aportar a la elaboración de estos instrumentos.
NO SÉ RESPONDER.
Darlos a conocer adecuadamente y explicar la lógica de su diseño.
ser mas participe en las metas que se proponga esta S.R.E.
Preguntar a cada unidad sus problemas, solicitar ideas de metas creadas en las unidades, revisarlas y mejorarlas con una visión más global, solicitar la aprobación de las metas asignadas a cada unidad. Establecer más metas que las actuales, ligadas a la mejora de clima laboral, exigencia de informes o comprobantes del trabajo realizado por cada funcionario.
Primero, lograr una mejor difusión de estos temas y organizar capacitaciones de manera regular. Además, por tratarse de metas anuales, muchas veces a lo largo del año se van olvidando y no se priorizan, por lo que tal vez sería bueno exigir avances bimensuales o trimestrales, para tener estos instrumentos más presentes en nuestro trabajo diario.
Incentivar a mejorar de clima laboral
Me remito a respuestas anteriores, creo que la asociación bonos-indicadores es deficitaria.
Propondría un análisis detallado por unidad, comprendiendo las complejidades de la acción exterior.
Capacitar, Motivar, mejorar de algún modo en clima laboral que es pésimo hoy por hoy. Equidad en la carga laboral y que vaya en concordancia con la responsabilidad asumida más allá de la preparación académica, deben ser otros aspectos a evaluar y medir de algún modo.
El sistema de indicadores y metas es perverso, yo lo suprimiría.
Lo primero que haría es informar sobre el tema.
Enseñar a los funcionarios sobre los indicadores y metas y como estos afectan el trabajo diario y se vinculan a los bonos

<p>En este momento principalmente consolidarlos en un esfuerzo sistematizado y comunicado desde las autoridades, con una traducción del impacto a cada área y el informe de resultados informado a cada funcionario. Con hitos de retroalimentación y motivación más claros.</p>
<p>una mayor participación funcionaria, hacer participar a niveles bases de la organización</p>
<p>centralizar y entender que es para mejorar, no para acusar si se trabaja bien o mal</p>
<p>Daríe importancia a todos los funcionarios por igual.</p>
<p>mejorar la comunicación e involucrar a más funcionarios</p>
<p>Haría un proceso participativo, con una definición de objetivos anuales hechas por el jefe de servicio con una bajada a las Direcciones Generales con objetivos específicos, estableciendo metas e indicadores a cumplir por cada Dirección.</p>
<p>Fomentaría la participación de todos los funcionarios en el diseño de las mismas.</p>
<p>No tengo sugerencias.</p>
<p>Modificar todo el sistema</p>
<p>incorporaría otros sistemas de mejora no asociados a bono</p>
<p>Quizá una mayor participación del personal en la implementación de instrumentos PMG y CDC</p>
<p>Mejorar las remuneraciones del personal, para que no se dependa de un incentivo, por realizar las tareas habituales, para compensar los ingresos. Con esa necesidad cubierta, el personal puede demostrar su compromiso institucional, haciendo más allá de lo rutinario, logrando no solo los objetivos, sino que siendo efectivos agentes de modernización.</p>
<p>Modernizar</p>
<p>Mayor difusión de los indicadores. Elaboración con los equipos de trabajo. Una mejor bajada de lo que se elabora dentro de las acciones estratégicas que llevan las Direcciones. El ministerio de relaciones exteriores funciona desde una perspectiva conservadora, cupular en la toma de decisiones y solo considera las ideas de las altas autoridades y diplomáticos. Se deja fuera el trabajo de los profesionales y técnicos cuando se decidieron por ejemplo las reestructuraciones de algunas funciones. Pasó con la nueva ley que vino a modernizar el ministerio, y cambiaron funciones que no fueron levantadas con un trabajo bien divulgado a los equipos y sus analistas, entre cuatro paredes. Esas prácticas develan que al ministerio no le interesa la opinión ni la experiencia de sus funcionarios, y por ende, tampoco se establecen oportunidades de mejora de la gestión, sino que de mantener un status quo en el trabajo de la cancillería.</p>

Rotar cada año, las unidades que están a cargo de estos indicadores. No es justo que solo una unidad debe llevar las metas siempre (unos trabajan) y otros viven relajados.
Un compromiso real y cambio cultural para cambiar significativamente la gestión
Que las direcciones envíen documentos con los objetivos que quieren lograr en cada país, alineando intereses sectoriales y generales.
Que las Asociaciones de funcionarios demanden de la autoridad que se involucre activamente a los funcionarios de cada Unidad con sus Jefes Directos en el levantamiento de metas y objetivos.
Simplificar y unificar indicadores. Como así también los sistemas de indicadores en un solo panel de control. Riesgos. Pmg, Sig, etc
que en las evaluaciones de desempeño/calificaciones haya una evaluación destinada a la participación del funcionario en los indicadores /metas
Que la Dirección de Gestión involucre a quienes deben hacerlo, y no sólo a los centros de responsabilidad
un análisis externo a la Institución que arroje cuales son los campos a mejorar lo que derive en propuestas ambiciosas de mejoramiento
Trataría de incentivar a los funcionarios, pero no solo con incentivo monetario, sino que valorando el trabajo que cada uno de ellos realiza, algo que es difícil que el Minrel lo haga.
Tendría que analizarlo con más tiempo.
Mayor capacitación pero en forma presencial como era antes esto ayuda a la interacción con jefaturas y colegas partes.
Realizaría un seminario para todos los funcionarios explicándolos los alcances del PMG y los objetivos a desarrollar.
creo que no depende de mi lograr dicha mejora.
mayor involucramiento de todos
mantendría el sistema, pero buscaría que los mismos sean más cercanos a la realidad de las Unidades, que los mismos no signifiquen una carga extra de trabajo-estrés, sino más bien una buena definición de como los mismos ayudan al servicio, pero como ellos pueden ayudar a la gestión particular.
En primera instancia, socializar con los funcionarios la relevancia del sistema de indicadores y efectuaría capacitación en cómo identificar los mismos.
Disminuiría la cantidad de actores que son solo buzones, es decir, no revisan ni analizan la información. Crearía un sistema de medición útil para la subsecretaría involucrando a todos los actores y definiendo los temas más relevantes a medir.
Información de metas y objetivos a todos los funcionarios e idealmente capacitación o charlas periódicas para saber en qué estamos..
respondí en preguntas anteriores...laclsro, as herramientas tecnológicas que hoy se encuentran en nuestro alcance...son fantásticas, las mediciones son

importantes...pero no nos podemos pensar que un bono cambiará la cultura y y avances efectivo de una organización...debe haber equidad, reconocimiento, valorización, ética en las jefaturas...por decir algo...y todas las herramientas funcionarían!!!!
Mayor difusión y participación de los funcionarios/as,
involucrar a todas las direcciones, independiente si deben cumplir con metas específicas o no.
un sistema de elección, que todos sean partícipes de la meta que se trabajara el año siguiente, así todos conocerían las metas y de que se trata.
Dejaría las metas autocumplidas
Le agradezco hacerme llegar la encuesta pero es un insulto solicitarme cumplir con PMG Y CDC y no obtener despues ningun bono. yo estoy a honorarios y soy mil veces mas comprometido con el profesionalismo e integridad que minrel debe tener para cumplir con la politica exterior, que varios funcionarios que llevan años de servicio y no entienden ni un apice de la poltica exterior y menos del oficio diplomatico. Los seguiré cumpliendo trabajando integra y dignamente porque despues de todo son recursos de todos los chilenos y chilenas
Buscaría incentivos alternativos como capacitaciones, ascensos, etc.
Los orientaría a mejorar la gestión del personal (mejor distribución de la gente según formación y capacidades) y de los recursos financieros.
Involucrar más a todos los funcionarios
Asociarlos a la mejora de la gestión y no al bono.
Escucharía a los trabajadores para saber que es lo que necesitan para realizar bien su trabajo y cumplir con la metas. De realizar bien su trabajo NO ignorar el desempeño de esa persona e incentivarlo de alguna forma para que continúe así. Calificar como corresponde aquella persona que menos esfuerzo realiza, al que siempre llega tarde o al que siempre le hacen el trabajo y no demuestra compromiso alguno.
Lograr un mayor incentivo al desempeño de las funciones de todos los funcionarios
Relevaría las competencias reales de los funcionarios de las diversas plantas y asignaría metas por grupos de competencias
Hacer participe a todos
Como funcionaria antigua de este MINREL, siempre me he comprometido a realizar todas mis tareas y cumplir con las metas, creo que seguiré colocándome la camiseta al 100% por esta Subsecretaria, tanto en el exterior como en Chile.
Involucraría de mejor manera el trabajo de las misiones en el exterior y su vinculación con la gestión en capital, pareciese ser que se privilegia la gestión a nivel nacional y no se integran los resultados en la acción exterior

Aumentaría indicadores asociados a la capacitación de funcionarios en general.
Incentivar un cambio de cultura organizacional que promueva un liderazgo compartido en cada una de las unidades, con el fin de fomentar la colaboración e intercambios de ideas entre la experiencia y la innovación de los funcionarios. Asimismo se debe transitar desde un sistema de evaluación top-down a uno 360 donde tanto el evaluador como el evaluado se sientan partícipes de la evaluación junto a un efectivo método de seguimiento y entrega oportuna de retroalimentación con el fin de mejorar aquellos aspectos que deben ser desarrollados.
Capacitación en estas materias
Solicitaría a las personas que construyan indicadores se involucren de verdad en el tema y no actúen como "recopiladores de información".
Consultar a los Directores en MINREL si las metas PMG coinciden con los objetivos de política Exterior. La visita del Papa a Chile, demuestra que el gobierno NO participó en el programa y lo único que hubo, fue una audiencia de protocolar, entre los dos Jefes de Estado.
Me parece correcto medir los procedimientos y las acciones que se llevan a cabo en el Ministerio para llevar un control de lo realizado, pero no todas pueden traducirse a metas que año a año se repitan. Lo simplificaría y lo pondría en conocimiento en forma más amplia.
Sistema automatizado (virtual) para hacer seguimiento directo y a tiempo del cumplimiento de las metas. Ello evitaría la acumulación de trabajo al final del ejercicio.
Hacerlo más conocido de manera didáctica y con un enfoque inclusivo y participativo.
Los revisaría todos y vería cuáles se reiteran a lo largo de los años, cuáles han perdido relevancia, cuáles indicadores son más importantes en la nueva función diplomática. En fin, repensar lo que estamos haciendo e intentar modificarlo para renovarlo, contando con la aprobación de las Asociaciones, que no será fácil, pues prefieren lo conocido y ya implementado con cierto éxito.
Tendría un mayor control individual
mayores incentivos individuales e involucramiento de la jefatura
Cambiar la cultura organizacional
Asociarlos efectivamente con la calificación. Con la valoración del funcionario y su trabajo o con la "meritocracia".
Una mayor participación de todos los estamentos y plantas de la Subsecretaría, pues hoy en día un gran porcentaje de funcionarios no tienen conocimiento de estos temas, por lo que se sienten muy ajenos a estos compromisos y solo se preocupan del bono remunerado
Involucrar a todos los funcionarios, transversalmente.

Explicar la importancia y el diseño de estos a funcionarios de todos los niveles y plantas.
Metas deben incluir también aspectos del trabajo permanente realizado por los funcionarios
Desarrollar una planificación estratégica que permita la identificación, seguimiento y control de todas las unidades que forman parte de la cadena de valor de los productos y servicios que entregamos a la ciudadana y a nuestros clientes.
Debería haber una jornada anual de presentación el plan anual estratégico con una bajada a todos los funcionarios. y coherencia con el soporte administrativo, presupuesto, dotación, sistemas informáticos, equipos de trabajo e infraestructura.
Tendría metas que no se asocien a una sanción como la de perder un bono, para así arriegar a intentar algo diferente y que ayude efectivamente en los procesos deficientes.
Tratar de establecer metas que tengan relación directa con el objetivo central de la Subsecretaría. Normalmente éstas se refieren a mejoras en condiciones internas de trabajo y en los procesos administrativos, lo que suele dificultar el logro de los objetivos institucionales referidos a política exterior, en lugar de contribuir a un mejor y más expedito desempeño para lograrlos.
Se requiere que cada jefatura tenga claridad de qué indicadores necesita medir y controlar para mejorar su gestión en una determinada función que debe cumplir. Teniendo en cuenta que, se debe tener disponibilidad de el tiempo necesario para dedicarse a sistematizar la información, porque la rutina diaria y cantidad de atenciones complica sistematizar los procesos generalmente.
hacer participe a todos los funcionarios, que estén informados sobre los indicadores y metas que se implementaran en el año.
Que haya sanción para los departamentos, Embajadas y consulados que no cumplen su función. Sin accountability es imposible progresar.
Mayor difusión para todos los funcionarios, del punto de vista estratégico del Ministerio y su misión, y de la operación directa que los atañe.
Crear paralelamente indicadores de gestión de cumplimiento interno.
Enfatizar una mejor coordinación entre Direcciones
MEJORAR LAS REMUNERACIONES
Continuaría con el sistema como está en la actualidad.
Establecería objetivos y metas institucionales claras y precisas, que permitan su medición en términos cuantitativos
No soy especialista, por lo que no podría señalar una mejora concreta para el funcionamiento del sistema.
Indicadores reales, medidos y evaluados por entidad externa.

Hay elementos que son intangibles en el area de las relaciones exteriores. Hay elementos que no son medibles y que no podemos atribuir a una tabla excel. El error que se cometio con el anuncio de cierres de embajadas fue un reflejo de eso
Debería existir mas medidas de control como la presente encuesta.
GENERAR PLAN DE TRABAJO
Mayor relación y comunicación de las altas autoridades con el resto de los funcionarios
Implementar un Balance Scorecard , conocido por todos, comunicado y que muestre srankings de cumplimientos.
implemento de tecnologia
Mayor información a los funcionarios, información permanente.
Hacerlas para direcciones y unidades de direcciones. De esta manera, dependería de menos personas. Lo que implicaría esfrozarme individualmente por el bono y motivar a mi equipo o compañeros en ese sentido. Si es general, existe la premisa que alguien está haciendo algo...
Una red de apoyo que potencie a quienes buscar crecer profesionalmente por lo tanto se hacen necesarias mayores opciones de capacitación dentro del espacio laboral
Los indicadores y metas deben ser construidos con una mayor coordinación entre las áreas políticas y administrativas.
Más que el sistema de la Subsecretaría de RREE, es la relación con DIPRES la que, personalmente creo, hace demasiado estáticos los indicadores y no presenta muchas opciones de adecuar indicadores a las realidades de cada temática. Si bien los indicadores iniciales de cada dirección no se alejan de las tareas que se realizan a diario, las relaciones internacionales cambian constantemente y los indicadores deberían ayudarnos a rendir más altamente en nuevos desafíos que se apeguen a la realidad, no subir periódicamente la exigencia de indicadores que pueden estar obsoletos por la evolución natural de las cosas.
Coaching integral en todos los niveles, por medios electrónicos y semipresenciales.
Mejorar el la información respecto al alcance de las metas. Potenciar la transparencia en beneficio del mayor sentido de inclusión y pertenencia de todos los funcionarios
Coordinación y conocimiento de mayor alcance para mejores resultados.
Indicadores sectoriales por Direcciones, Unidades y temáticas. Seguimiento permanente y difusión permanente de resultados. Etapa de retroalimentación.
Trabajo en equipo efectivo permanente. Que las áreas relevantes como DIPLANE y DIGES salgan de sus oficinas y conozcan sus áreas dependientes más allá de lo que dice la definición de las funciones y propongan estrategias conjuntas que la autoridad superior promueva y

defienda, política y presupuestariamente. En MINREL se trabaja en esta temática al mínimo posible, tratando de no meter ruido para ganarse el bono. Lo que es correcto, pero eso no es justificación para que no se haga más gestión paralela a los bonos.
Seria mas exigentes y haria que las jefaturas presenten las mejoras que se han lo logrado por las distintas áreas (accountability)
Le daría mayor difusión entre los funcionarios.
Revisar permanentemente los procesos de gestión en cada unidad.
Propender a una mayor participación en la definición de los indicadores y metas
LOS DIFUNDIRIA MAS QUE BAJARA DE LOS NIVELES ESTRATEGICOS-INTERMEDIOS Y TACTICOS PARA QUE HAYA UN COMPROMISO TRANSVERSAL.
Intercambio permanente entre autoridades; expertos y funcionarios en general.
lo flexibilizaria, hay indicadores dificiles de lograr.
No creo tener la respuesta adecuada a esta pregunta. Sólo sé que el mayor de los mejoramientos que un trabajador necesita para realizar aún mejor sus labores (y con eso, también mejorar la figura institucional que llevamos con nosotros) es una remuneración acorde a las exigencias de un país caro para vivir como se ha convertido el nuestro, donde el ingreso económico a recibir permita cubrir los pagos esenciales de una familia (salud, estudio, techo, abrigo). No hay mayor estímulo para el ser humano que sentirse dignificado en su labor en la medida que se le reconoce, no de palabras, sino con mejoras en su ingreso mensual. Me encantaría que no dependiéramos de una bonificación por la gestión realizada (bien podría caerse un PMG por un simple olvido o falta de fiscalización), pues esa es la mayor desmotivación para quien realiza cuanto tarea le asignen y así y todo, de pronto, se puede quedar si aquello que ha hecho parte de su ingreso anual.
Difundir mas las metas
No tengo información ni preparación profesional para opinar. En todo caso, es importante acordarse de que, en parte, este sistema fue la respuesta del Estado para hacer frente, en su momento, a un reclamo generalizado por los reducidos montos de las remuneraciones de los funcionarios públicos. Esa dimensión también existe.
Difundir sobre cuáles son los indicadores y metas, ya sea a través de boletines o de mensajes en diarios murales, que haya un conocimiento mayor sobre cuáles son esos indicadores a cumplir.
Una mejor relación con los objetivos estratégicos del país en materia de política internacional y exterior; una mejor relación y trabajo intersectorial (pues algunas de las tareas y funciones del MINREL necesariamente deben saber conversar con otras políticas publica), una mejor relación con los otros

<p>poderes del Estado (en especial el poder legislativo) y las regiones del país (gobiernos regionales), el MINREL debe ser un nuevo y eficaz socio de estos Órganos; y un trabajo muy cercano con la sociedad civil, en especial con la Academia, los sectores empresarios y profesionales y de trabajadores. El MINREL, debe ser un actor clave de la POLÍTICA PÚBLICA y ESTRATÉGICA del país, tanto a nivel nacional como regional. .</p>
<p>Difusión del sistema de indicadores y metas a nivel ministerial.</p>
<p>Desconozco gran parte del proceso de elaboración de indicadores y metas, sin desmedro de ello, me parece que una mejora podría pasar por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mayor difusión de indicadores y metas. 2) Proceso participativo de definición de indicadores y metas (y previo a ello de planificación institucional). 3) Definición de metas que impliquen mejoras de la gestión y no se refieran (como ahora) a lo que ya hacemos. 4) Luego de la definición de metas, generar proyectos que permitan su consecución. 5) Avanzar hacia indicadores que midan calidad e impacto del trabajo.
<p>Mayor capacitación en cursos de gestión a mi alcance sería ideal.</p>
<p>ascensos</p>
<p>Dar a conocer cuales son los resultados por Direcciones Generales a todos los funcionarios y así dar validez de participación a cada uno de ellos en forma indirecta, hacer que voluntariamente todos participemos en el mejoramiento de nuestra gestión individual para llegar a una colectiva. Dar mérito a todos en forma colectiva pero también a los más anónimos, falta el lado humano, no solo remunerativo.</p>
<p>Complementar incentivos económicos con otros (señalado en una pregunta anterior)</p>
<p>Sólo llevaría a cabo una mayor coordinación interdepartamental</p>
<p>Escuchar a los funcionarios. Uno es simplemente un número más</p>
<p>Poner en la disponibilidad de los funcionarios los instrumentos (documentos) de la institución que pueden mejorar sus trabajos.</p>
<p>Estructuraría los grupos de trabajo de manera distinta para que haya más grupos y una división por nivel jerárquico y funcional. El objetivo es doble: establecer metas más precisas y más medibles relacionadas con el trabajo efectivo y a su vez limitar el subsidio desde áreas conocidamente más productivas en beneficio de otras que históricamente y en la actualidad se sabe que no rinden tanto.</p>
<p>Establecer un mayor difusión</p>
<p>No las vincularía a un bono de remuneraciones.</p>
<p>actualizar y aterrizar mejor las metas</p>
<p>Más comunicación</p>

<p>Haría que más funcionarios de la planta SEXT participaran en el diseño de los indicadores porque aquellos que trabajan en el área de gestión, son relativamente pocos.</p>
<p>Especializarme profesionalmente. Y tener mas conocimiento al respecto para apoyar mas.</p>
<p>Definir un sistema de implementación estratégica más acotado al ámbito de las misiones y que permee la estructura a través de instrucciones periódicas. No basta con diseñar los objetivos, hay que establecer mecanismos de implementación de estos.</p>
<p>Mayor información no solo para las unidades que deciden el PMG sino para toda la subsecretaría y conocimiento de los funcionarios y se mejoraría el trabajo en equipo y si ha eso hay incentivos mucho mejor.</p>
<p>Mpas capacitación, más participación, más difusión de los objetivos estratégicos, para asegurar su vinculación a éstos.</p>
<p>Más capacitación sobre PMG y CDC a los funcionarios</p>
<p>sensibilizar en materias de procesos y procedimientos internos de unidades, direcciones y gestion institucional</p>
<p>Ajustar y mejorar los PMG y CDC</p>
<p>Determinar espacios claves que requieren ser mejorados con base a indicadores, los que asociados a Meta (y consecuente bono) podrían ser abordados bajo un acuerdo transversal entre autoridad administrativa y trabajadores para llevar un paso más adelante la gestión y el trabajo regular del MINREL</p>
<p>Que sea realista y confiable y no un mero trámite.</p>
<p>Tendría que pensarlo un poco, no es una pregunta simple.</p>
<p>Primero los adecuaría de modo que se adapten al tiempo de cada proceso. Por ejemplo, la firma de un acuerdo puede tomar años de lobby, desarrollado por muchas personas. Segundo, creo que así como hay metas políticas, también las hay de desarrollo del personal (capacitación), de clima laboral, de desarrollo profesional, de distintos niveles y son todas importantes para el logro de la gran meta, que es la política exterior de Chile.</p>
<p>Permitiría que una buena gestión y un buen trabajo se refleje en mejoras en el escalafón y calificaciones, promociones a cargos de mayor jerarquía, cursos de capacitación y buenas comisiones/destinaciones al exterior. Premiar individualmente al buen funcionario y no que el bono llegue a todos por igual, independiente que haya trabajado bien o mal.</p>
<p>No tengo los conocimientos suficientes para entregar una sugerencia, pero considero que la evaluación del trabajo individual podría ser un elemento.</p>
<p>Crear una mesa multisectorial y que incluya expertos externos de modernización de la administración pública para crear y evaluar metas, teniendo como referencia temas de futuro como la digitalización y la transición ecológica.</p>

.
Es un trabajo en conjunto, dependemos de la información y trabajo que se logre entre todos, dado que no tengo muchos conocimientos en el tema uno puede plantear en base a lo cotidiano. Si hablamos de un grupo mínimo de personas, pequeñas metas , determinados objetivos pueden ser logrados. Mientras la información sea otorgada de manera eficaz y correcta a cada uno se pueden lograr.
compartir las informaciones de CDC para caso emergencia
Hay que preparar al personal
NO ME SIENTO CAPACITADO PARA PROPONER ALGO SUSTANCIAL
Transparencia
-
aumentar el nivel de conocimiento de los planes de metas de la DIPRES a todos los funcionarios, realizar estudios trimestrales por unidad (embajada o consulado por ejemplo en el exterior) realizando un feedback de desempeño, por ejemplo en el consulado tiempo promedio de atención, realizar encuestas de satisfacción a connacionales, etc. dando a nuestras unidades lineamientos de como mejorar en la práctica su función.
no se si tenga sentido
Que vayan de la mano con las prioridades de la política exterior chilena, la que debe ir renovándose, de acuerdo a la realidad nacional y mundial.