

Pedro Aguirre Cerda, 30/01/2025

DECRETO N°: SM-01071/2025

VISTO:

Estos Antecedentes. El D.F.L. N°34-18.992, de 2/7/1991; Decreto N° 7739, de fecha 27/4/2023; Decreto N° 2104, de fecha 29/2/2024; Decreto SM-2104, del 29/2/2024; Decreto SM-3835, del 13/4/2024; Decreto SM-06291, del 12/8/2024; Decreto SM-08506, del 11/12/2024 y Decreto SM-8773, de fecha 23/12/2024; memorándum N° SECPLAN-027/2025, del 21/01/2025, que adjunta: Acuerdo N° 17 de fecha 17/01/2025, del Concejo Municipal; Tomos I, II y III del PLADECO período 2025-2030; y las atribuciones que me confiere la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

CONSIDERANDO:

- Que por Decreto N° 7739, de fecha 27/4/2023, se aprueba el contrato suscrito con fecha 10/4/2023, con la empresa **PRAXIS CONSULTORES ASOCIADOS LTDA.**, por la adjudicación de la licitación pública **"ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL 2022-2026, COMUNA DE PEDRO AGUIRRE CERDA, CÓDIGO BIP N°40002651-0", ID. 2392-33-LP22.**

- Que mediante Acuerdo N° 17, el Concejo Municipal, en Sesión Ordinaria N° 3, celebrada el 17/01/2025, aprobó la "Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna de Pedro Aguirre Cerda para el periodo 2025 - 2030", permitiendo dar cumplimiento a lo establecido en la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

- Que por memorándum N° SECPLAN -027/2025, del 21/01/2025, el Secretario Comunal de Planificación solicita el Decreto que apruebe la "Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna de Pedro Aguirre Cerda para el periodo 2025 - 2030", señalando que:

- Los documentos finales presentados y aprobados por acuerdo del Concejo Municipal para la Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) periodo 2025-2030, consta de tres Tomos: Tomo I : "DIAGNÓSTICO COMUNAL"; Tomo II : "IMAGEN – OBJETIVO - PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE INVERSIONES-MODELO DE GESTIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO" y Tomo III: "PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)."
- Que dicha actualización fue realizada como un PLADECO participativo con fuerte enfoque territorial, resultando un nuevo instrumento de planificación que permitió establecer y definir la imagen objetivo, visión y 10 lineamientos estratégicos para el desarrollo de la comuna al año 2030.
- El PLADECO es un instrumento de planificación flexible, sujeto a actualizaciones y/o modificaciones durante su periodo de vigencia la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda debe de informar de su estado de avance y cumplimiento al Honorable Concejo Municipal y a la comunidad en las respectivas cuentas públicas anuales, según determina la propia Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- Que la "Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) para el periodo 2025 - 2030" se asocia directamente con los futuros instrumentos de planificación que son el nuevo Plan Regulador Comunal (PRC) y el futuro Plan comunal de Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP), pues conformarán las herramientas fundamentales para el desarrollo comunal y territorial de la comuna de Pedro Aguirre Cerda.
- Finalmente se solicita designar como inspector técnico para el cumplimiento y seguimiento al Secretario Comunal de Planificación, o quien subrogue o reemplace, e instruya a quien corresponda la publicación del señalado documento en sus tres Tomos en Transparencia Activa (Ley de Transparencia) en la página web de la municipalidad.

DECRETO:

1.- **APRUEBASE** la “Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna de Pedro Aguirre Cerda para el periodo 2025 - 2030”, aprobada mediante Acuerdo N° 17, con fecha 17/01/2025, por el Concejo Municipal, la que consta de tres Tomos, los que forman parte del presente Decreto:

- Tomo I : “DIAGNOSTICO COMUNAL”
- Tomo II : “MAGEN – OBJETIVO - PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE INVERSIONES-MODELO DE GESTIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO”
- Tomo III: “PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)”.

2.- **DESIGNASE** como Inspector Técnico para el cumplimiento y seguimiento del PLADECO 2025-2030 al Secretario Comunal de Planificación, o quien subrogue u reemplace.

3.- **PUBLIQUESE** el señalado documento en sus tres Tomos en Transparencia Activa (Ley de Transparencia) y en la página web de la Municipalidad.

ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE



HERNAN VALENZUELA CABELLO
Secretario Municipal (S)
Municipalidad De Pedro Aguirre Cerda*



LUIS ALBERTO ASTUDILLO PEIRETTI
Alcalde
Municipalidad De Pedro Aguirre Cerda

Anexos

Nombre	Tipo	Archivo	Copias	Hojas
MEMORÁNDUM N° SECPLAN-027/2025	Digital	Ver		
TOMO I	Digital	Ver		
TOMO II	Digital	Ver		
TOMO III	Digital	Ver		

Distribución:

Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda**
Dirección Jurídica
Dirección de Control
Secretaria Comunal de Planificación
Proyectos
Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda*
Licitaciones
Oficina de Partes
GERARDO SANCHEZ GALLARDO administrador municipal municipalidad de pedro aguirre cerda**
MARCO ZEPEDA RISSO director juridico dirección jurídica
Denisse Bernier Maldonado directora (s) dirección de control
PAULO CAÑAS CAMPILLAY director secretaria comunal de planificación
Juan Pablo Lopez Pozo equipo proyectos proyectos
Patricia Jimenez Nuñez transparencia municipalidad de pedro aguirre cerda*
Sergio Alvaro Cardenas Riquelme encargado comunicación municipalidad de pedro aguirre cerda**

Julio Andres Zuñiga Garcia equipo licitaciones (s) licitaciones
Luis Contreras Melo encargado oficina de partes oficina de partes



Documento firmado con Firma Electrónica Avanzada, el documento original disponible en:
<https://pac.ceropapel.cl/validar/?key=23134348&hash=4a17c>



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)

TOMO N° III

Praxis Consultores Asociados Ltda.

Año 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Índice

Capítulo I: Antecedentes Generales.....	6
1. Introducción	6
1.1. Conceptos sobre Planificación Estratégica	6
1.2. Pensamiento Estratégico	6
1.3. Planificación.....	7
1.4. Diagnósticos: Definición	8
1.4.1. Diagnóstico Fuentes Secundarias: Definición	8
1.4.2. Diagnóstico Fuentes Primarias: Definición	8
1.5. Lineamientos / Objetivos Estratégicos	8
1.6. Estrategia.....	8
1.7. Seguimiento y Evaluación	8
Capítulo II: Diagnósticos.....	9
2. Diagnóstico Fuentes Secundarias	9
2.1. Estructura Orgánica Municipalidad Pedro Aguirre Cerda	9
2.2. Dotación del Personal Municipalidad Pedro Aguirre Cerda.....	11
2.3. Análisis Presupuestario Municipalidad Pedro Aguirre Cerda	13
2.3.1. Ingresos	13
2.3.2. Gastos	15
2.4. Funciones Municipales	17
2.5. Política Institucional para la Gestión de Personas Año 2024.....	17
2.5.1. Misión Institucional Interna.....	19
2.5.2. Visión Institucional Interna.....	19
2.5.3. Principios Orientadores	19
2.5.4. Objetivos Estratégicos (PGP)	21
2.5.4.1. Objetivo General.....	21
2.5.4.2. Objetivos Específicos	21
2.5.4.3. Valores Institucionales Deseables	22
3. Diagnóstico Fuentes Primarias	23
3.1. Caracterización Funcionario(a)	25
3.1.1. P1: Indique vuestro Género	25
3.1.2. P2: Indique vuestra Edad (Rangos Etarios).....	25
3.1.3. P3: Indique en que año usted ingreso a trabajar en la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda	26
3.1.4. P4: Indique el Área, Dirección o Departamento en donde usted ejerce sus funciones actualmente.....	28
3.1.5. P5: Indique el Estamento al cual pertenece	29
3.1.6. P6: Indique su actual Condición Contractual	30
3.2. Política de Gestión de las Personas Año 2024	31
3.2.1. P7: En relación al documento “Política de Gestión de las Personas”, Indique si usted lo conoce o no.....	31
3.2.2. P8: Misión Institucional	32
3.2.3. P9: Justifique brevemente su respuesta anterior	33
3.2.4. P10: Valores a Incorporar	35
3.3. Fortalezas y Debilidades Institución Municipal	38
3.3.1. P11: Fortalezas Institución Municipal.....	38
3.3.2. P12: Debilidades Institución Municipal	41
3.3.3. P13: Propuestas de Soluciones a las Debilidades Institución Municipal.....	43
3.4. Desarrollo Interno	46
3.4.1. Recursos Materiales	46
3.4.2. P15: Recursos Tecnológicos.....	48
3.4.3. P16: Recursos Humanos	50
3.4.4. P17: Gestión Interna	53
3.4.5. P18: Gestión de Usuarios.....	55
3.4.6. P19: Clima Laboral	58
3.5. Prospectiva Desarrollo Interno	61
3.5.1. P20 – Recursos Financieros:	61
3.5.2. P20 – Recursos Materiales:.....	63
3.5.3. P20 – Recursos Tecnológicos:	66
3.5.4. P20 – Recursos Humanos:	68



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.5.5. P20 – Gestión Interna:	71
3.5.6. P20 – Gestión de Usuarios:	73
Capítulo III: Imagen – Objetivo	77
4. Introducción	77
4.1. Relación Visión Plan de Desarrollo Comunal y la Política de Gestión de las Personas	77
4.2. Misión Institucional	79
Capítulo IV: Lineamientos Estratégicos	80
4.3. Estructuración de los Lineamientos Estratégicos Específicos	83
Capítulo V: Plan de Inversiones	84
5. Introducción	84
5.1. Matriz de Planificación Lineamiento Estratégico N° 9: Modernización Institucional Municipal	84
5.2. Matriz de Correlación: Lineamientos Estratégicos Específicos PDEI / Iniciativas de Inversión PLADECO	85
5.3. Matriz de Planificación: Financiamiento	86
5.4. Matriz de Planificación: Operacionalización	87
Capítulo VI: Modelo de Seguimiento y Control	88
6. Introducción	88
6.1. Modelo de Gestión	88
6.2. Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación	89
6.3. Matriz de Asignación de Responsabilidades Institucionales - Municipales	90
6.4. Matriz de Indicadores de Gestión	91
7. Consideraciones / Recomendaciones Finales	94

Tablas de Datos

Tabla N° 1: Calidad Jurídica del Personal Municipal	11
Tabla N° 2: Ingresos Municipales	13
Tabla N° 3: Gastos Municipales	15
Tabla N° 4: Género Encuestados	25
Tabla N° 5: Rangos Etarios Encuestados	25
Tabla N° 6: Año de Ingreso Encuestados	27
Tabla N° 7: Área / Dirección Encuestados	28
Tabla N° 8: Estamento Encuestados	29
Tabla N° 9: Condición Contractual	30
Tabla N° 10: Conocimiento PGP	31
Tabla N° 11: Conformidad Misión PGP	32
Tabla N° 12: Justificación P9	33
Tabla N° 13: Valores a Incorporar PGP	36
Tabla N° 14: Fortalezas Institución Municipal	39
Tabla N° 15: Debilidades Institución Municipal	41
Tabla N° 16: Propuestas de Soluciones Debilidades Institución Municipal	44
Tabla N° 17: Nivel de Desarrollo Recursos Materiales	46
Tabla N° 18: Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos	48
Tabla N° 19: Nivel de Desarrollo Recursos Humanos	50
Tabla N° 20: Nivel de Desarrollo Gestión Interna	53
Tabla N° 21: Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios	55
Tabla N° 22: Percepción Clima Laboral	58
Tabla N° 23: Prospectiva Recursos Económicos	62
Tabla N° 24: Prospectiva Recursos Materiales	64
Tabla N° 25: Prospectiva Recursos Tecnológicos	66
Tabla N° 26: Prospectiva Recursos Humanos	69
Tabla N° 27: Prospectiva Gestión Interna	71
Tabla N° 28: Prospectiva Gestión de Usuarios	74



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Gráficos de Datos

Gráfico N° 1: Organigrama Municipal	10
Gráfico N° 2: Evolución Personal Municipal	11
Gráfico N° 3: Evolución Ingresos Municipales Años 2020 - 2022	14
Gráfico N° 4: Evolución Gastos Municipales Años 2020 - 2022	16
Gráfico N° 5: Evolución Ingresos - Gastos Municipales Años 2020 - 2022	16
Gráfico N° 6: Volumen de Respuestas Encuestados PEI	24
Gráfico N° 7: Género Encuestados	25
Gráfico N° 8: Rangos Etarios Encuestados	26
Gráfico N° 9: Años de Ingreso Encuestados	27
Gráfico N° 10: Área / Dirección Encuestados	28
Gráfico N° 11: Estamentos Encuestados	29
Gráfico N° 12: Condición Contractual	30
Gráfico N° 13: Conocimiento PGP	31
Gráfico N° 14: Conformidad Misión PGP	32
Gráfico N° 15: Justificación P9	34
Gráfico N° 16: Valores a Incorporar PGP	37
Gráfico N° 17: Fortalezas Institución Municipal	39
Gráfico N° 18: Debilidades Institución Municipal	42
Gráfico N° 19: Propuestas de Soluciones Debilidades Institución Municipal	44
Gráfico N° 20: Nivel de Desarrollo Recursos Materiales	46
Gráfico N° 21: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Materiales	47
Gráfico N° 22: Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos	48
Gráfico N° 23: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos	49
Gráfico N° 24: Nivel de Desarrollo Recursos Humanos	51
Gráfico N° 25: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Humanos	51
Gráfico N° 26: Nivel de Desarrollo Gestión Interna	53
Gráfico N° 27: Resumen Nivel de Desarrollo Gestión Interna	54
Gráfico N° 28: Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios	56
Gráfico N° 29: Resumen Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios	56
Gráfico N° 30: Percepción Clima Laboral	58
Gráfico N° 31: Resumen Percepción Clima Laboral	59
Gráfico N° 32: Prospectiva Recursos Financieros	62
Gráfico N° 33: Prospectiva Recursos Materiales	64
Gráfico N° 34: Prospectiva Recursos Tecnológicos	67
Gráfico N° 35: Prospectiva Recursos Humanos	69



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Gráfico N° 36: Prospectiva Gestión Interna	72
Gráfico N° 37: Prospectiva Gestión de Usuarios	75

Mapas Conceptuales

Mapa Conceptual N° 1: Justificación P9.....	33
Mapa Conceptual N° 2: Valores a Incorporar PGP	36
Mapa Conceptual N° 3: Fortalezas Institución Municipal	38
Mapa Conceptual N° 4: Debilidades Institución Municipal	41
Mapa Conceptual N° 5: Propuesta de Soluciones Debilidades Institución Municipal.....	43
Mapa Conceptual N° 6: Prospectiva Recursos Económicos	61
Mapa Conceptual N° 7: Prospectiva Recursos Materiales	63
Mapa Conceptual N° 8: Prospectiva Recursos Tecnológicos.....	66
Mapa Conceptual N° 9: Prospectiva Recursos Humanos	68
Mapa Conceptual N° 10: Prospectiva Gestión Interna	71
Mapa Conceptual N° 11: Prospectiva Gestión de Usuarios.....	73



Capítulo I: Antecedentes Generales

1. Introducción

La Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de Pedro Aguirre Cerda para el período 2025 – 2030, ha tenido como objetivo esencial establecer las directrices que guiarán y orientarán el quehacer y la gestión de la institución municipal, en función de hacer realidad las aspiraciones de desarrollo que tienen los ciudadanos y ciudadanas, las autoridades electas, así como de las diversas organizaciones sociales en un futuro mediano.

Otro instrumento de gestión fundamental para guiar la acción municipal lo constituye el llamado Plan de Desarrollo Estratégico Municipal (PDEI), el cual, no solo orienta la acción, sino que se constituye en un soporte que debe permitir armonizar varios instrumentos de gestión tales como el propio Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el Plan Regulador Comunal (PRC) y el Plan de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público (PIIMEP).

En este sentido, la elaboración del PDEI que se presenta a continuación, se desarrolla en el contexto de la elaboración participativa del Plan de Desarrollo Comunal y pretender generar la alineación que permita la articulación entre los diversos instrumentos para apoyar el desarrollo de la gestión institucional.

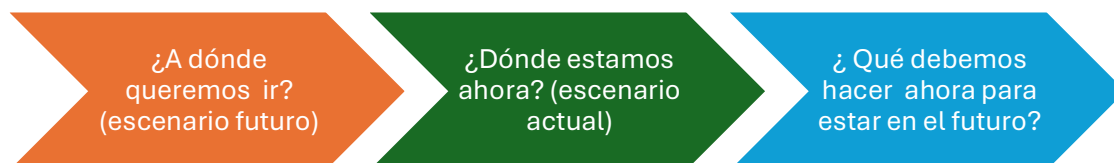
Metodológicamente, la actualización del PLADECO consistió, fundamentalmente, en la implementación de un proceso investigativo orientado a identificar las características actuales que están presentes en el territorio, de los componentes sociales, demográficos, económicos, como, también el área institucional – municipal o área interna. Con esos antecedentes, y mediante un proceso eminentemente participativo, se ha desarrollado la propuesta que se constituye como insumo para este PDEI, otorgando valor agregado mediante la propuesta de proyectos, acciones y/o iniciativas que se sistematizan, tanto para su planificación, así como su ejecución, control y seguimiento por parte de la municipalidad, de modo que el accionar institucional alcance los objetivos propuestos para el período y también permita realizar los ajustes y mejoras que sean necesarios en el transcurso de su implementación.

1.1. Conceptos sobre Planificación Estratégica

A continuación, aspectos teóricos a considerar:

1.2. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico, es proyectarse desde a dónde queremos ir, a partir de una situación actual.



Fuente: Elaboración Propia Año 2024.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada, desde el punto de las organizaciones municipales, ya que particularmente no existen modelos a seguir y hallamos esquemas o procesos que tiene mayor o menor complejidad.

El plan, es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a los recursos que se requieren para el logro de los resultados esperados.

1.3. Planificación

¿Qué preguntas respondemos en la planificación estratégica?

- a. ¿Qué Visión tenemos?
- b. ¿Cuál es nuestra Misión?
- c. ¿Qué y cómo somos y ante qué nos encontramos y podríamos encontrar?
- d. ¿Qué queremos lograr?
- e. ¿Cómo alcanzar lo que pretendemos?

a. Visión:

- ✓ Expresa lo que se desea ser en el futuro;
- ✓ Qué se quiere hacer;
- ✓ A quién se quiere beneficiar;
- ✓ Como se quiere ser visto
- ✓ Con quién se quiere contar.

b. Misión:

La misión es la razón de ser de la organización, proporciona dirección y significado, cuando se establece hay que considerar:

- ✓ **Usuarios:** ¿Quiénes son nuestros usuarios, tipos o grupo de usuarios? ¿Para quién hacemos nuestro trabajo?
- ✓ **Servicios:** ¿Cuáles son los servicios más importantes de la organización? ¿Qué atributos del servicio son reconocidos y apreciados por los usuarios y usuarias?
- ✓ **Cobertura:** ¿Cuál es la cobertura geográfica? ¿Quiénes utilizan nuestros servicios?
- ✓ **¿Cómo lo hacemos?** ¿Diferenciación y habilidades distintivas que nos destacan?

c. Valores Institucionales:

Los valores son aquellas definiciones valóricas que compartimos como organización.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

1.4. Diagnósticos: Definición

La primera pregunta es quiénes somos y ante qué nos podríamos encontrar.

Para ello se debe realizar un diagnóstico basado en la recopilación y análisis de antecedentes provenientes de fuentes secundarias y además y de manera fundamental, un diagnóstico basado en la recopilación y análisis de antecedentes provenientes de fuentes primarias.

1.4.1. Diagnóstico Fuentes Secundarias: Definición

El cual consiste en los siguientes aspectos:

- a. La identificación y evaluación de los principales componentes que conforman la institución municipal, tales como presupuestos, personal, organigrama, etc. y
- b. La identificación de las políticas, planes y/o programas orientados al fortalecimiento de la gestión institucional.

Los hechos externos son factores que no podemos controlar a cabalidad, pero como Gobierno Local, se deben definir estrategias para reconocer y utilizar las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas potenciales.

1.4.2. Diagnóstico Fuentes Primarias: Definición

Consiste en la recopilación y análisis de la información que proviene de los funcionarios y funcionarias del municipio, en tanto opiniones y/o sugerencias respecto de un tópico, consulta o pregunta en particular.

1.5. Lineamientos / Objetivos Estratégicos

Los lineamientos u objetivos estratégicos definen ¿qué? se va a lograr y ¿cuándo? serán alcanzados los resultados específicos, establecen una dirección, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, favorecen la coordinación interna. Deben definirse en función de los beneficiarios usuarios y del entorno en general.

1.6. Estrategia

La estrategia de la organización siempre es de mediano y largo plazo y establece los lineamientos y orientaciones para pasar de una situación actual a una futura o deseada.

1.7. Seguimiento y Evaluación

Toda implementación de un plan de desarrollo de carácter estratégico requiere de un sistema o de un modelo que permita su monitoreo y evaluación de manera permanente a objeto de rectificar, modificar o fortalecer el proceso en curso.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Capítulo II: Diagnósticos

A continuación, se presentan los diagnósticos en función de la elaboración del PDEI.

2. Diagnóstico Fuentes Secundarias

El diagnóstico de fuentes secundarias consistió en la implementación de los siguientes pasos investigativos, a saber:

- a. Definición de las Dimensiones de Análisis.
- b. Búsqueda y Recopilación de la Información.
- c. Categorización y Análisis de la Información y
- d. Interpretación de la Información a modo de conclusiones.

En este sentido, las principales fuentes de información utilizadas fueron las siguientes:

- i. Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y
- ii. Portal Web Municipal Pedro Aguirre Cerda: Transparencia Activa:
<https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU205>

A continuación, y dado el análisis de la información recabada de fuentes secundarias, se presentan los resultados obtenidos:

2.1. Estructura Orgánica Municipalidad Pedro Aguirre Cerda

La Estructura Orgánica puede visualizarse a través del Organigrama de la municipalidad, dado que un organigrama es aquel que, partiendo de una cadena de mando, muestra la estructura administrativa existente en una organización. De este modo, las jerarquías y distribución funcional que corresponden a la estructura general de una organización, en este caso, del Municipio de Pedro Aguirre Cerda, se visualiza en el siguiente organigrama:



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

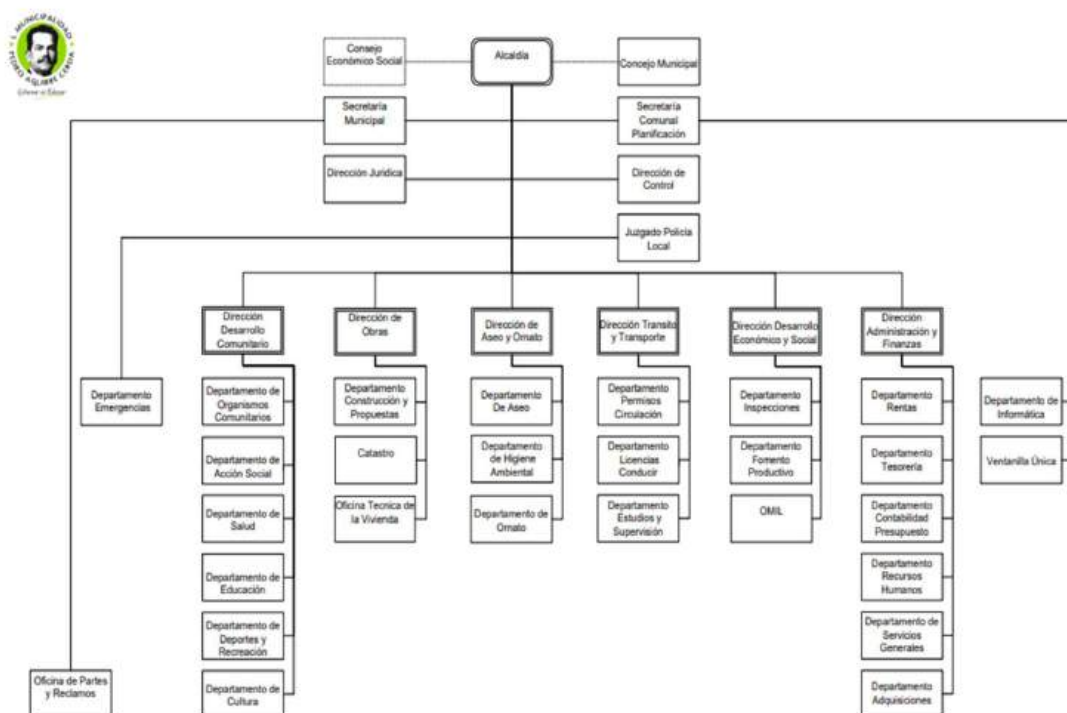


Gráfico N° 1: Organigrama Municipal

Fuente: Transparencia Activa web Municipal septiembre 2023 - http://www.pedroaguirrecerda.cl/t12/files/2010/doc/Pac_organigrama.pdf

Como podrá observarse, el organigrama que se presenta como vigente en el sitio de Transparencia Activa de la municipalidad no da cuenta de nuevas funciones municipales que la normativa ha ido incorporando a los municipios, así como de varias de las actuales funciones que se realizan en la municipalidad.

Temáticas como Medio Ambiente, Seguridad Pública o Administración Municipal no se visualizan en la estructura orgánica. Por ello, resulta fundamental realizar las gestiones que permitan actualizar la estructura municipal dando cuenta de nuevas funciones, no solo generadas por la actualización normativa relativa o focalizada en cambios de estructura, sino también por nuevas temáticas, como la implementación del Gobierno Digital que releva la incorporación de tecnologías en las dinámicas de gestión municipal o como la importancia que el propio municipio ha otorgado, por ejemplo al Fomento Productivo, lo que debe quedar plasmado para generar la necesaria consistente las actuales funciones con la orgánica interna.

Del mismo modo y relacionado con ello, se hace imprescindible alinear la estructura municipal con la Planta del propio municipio. Resulta inevitable modernizar la gestión del municipio, pero para ello, debe actualizarse la Planta Municipal, su Estructura Orgánica y las funciones con la priorización que derivan de la implementación del PLADEC y del propio PDEI.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

La modernización de la gestión para hacer más eficiente, cercano y transparente el accionar de la institución, de sus propios funcionarios y de sus autoridades políticas y técnicas, requieren contar con una institución en la que dialoguen consistentemente las funciones con las estructura, la valoración del personal con sus desafíos, así como la modernización tecnológica, entre otras, todo ello, dando sustento a un accionar más proactivo y eficiente que permita establecer la adecuada gobernanza que requieren sus ciudadanos y ciudadanas.

2.2. Dotación del Personal Municipalidad Pedro Aguirre Cerda¹

En relación con la dotación de personal y de acuerdo con los datos aportados por Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, la dotación a diciembre para los años 2020, 2021 y 2022, sin considerar honorarios, ascendía a 293, 307 y 298 respectivamente. Si se incluyen los honorarios totales, la distribución por calidad jurídica es la siguiente:

Dotación del Personal						
Calidad Jurídica	Año 2020		Año 2021		Año 2022	
	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %	Frecuencia	Porcentaje %
Planta	195	32	187	28	186	18
Contrata	98	16	120	18	112	11
Honorarios	326	53	360	54	730	71
Total	619	100	667	100	1.028	100

Tabla N° 1: Calidad Jurídica del Personal Municipal

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

Evolución Personal Municipal

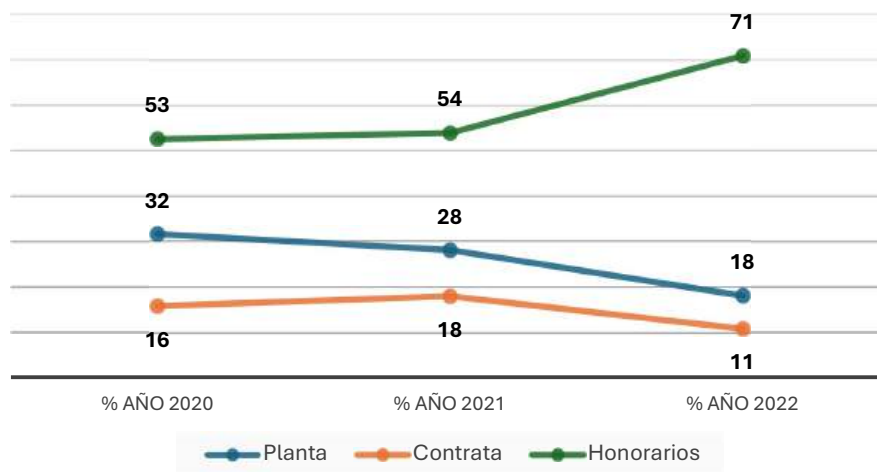


Gráfico N° 2: Evolución Personal Municipal

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

¹ Todos los datos fueron trabajados con corte a diciembre del respectivo año, esto es 2020, 2021 y 2022, ya que el análisis fue realizado durante el año 2023.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Conclusiones:

Respecto del Personal Municipal: Planta

- ✓ 2020: 195 funcionarios(as) (32%)
- ✓ 2021: 187 funcionarios(as) (28%)
- ✓ 2022: 186 funcionarios(as) (18%)

Observamos una disminución constante en el porcentaje de empleados de planta, pasando del 32% en 2020 al 18% en 2022.

Respecto del Personal Municipal: Contrata

- ✓ 2020: 98 funcionarios(as) (16%)
- ✓ 2021: 120 funcionarios(as) (18%)
- ✓ 2022: 112 funcionarios(as) (11%)

El número de funcionarios(as) a contrata aumentó en 2021, pero luego disminuyó en 2022, con una reducción en el porcentaje del 18% al 11%.

Respecto del Personal Municipal: Honorarios

- ✓ 2020: 326 Personas (53%)
- ✓ 2021: 360 Personas (54%)
- ✓ 2022: 730 Personas (71%)

El número de personas contratadas a honorarios ha aumentado significativamente, especialmente en el año 2022, donde representan el 71% del total.

A modo de resumen:

- ✓ Total de funcionarios(as): Hubo un aumento en el total de funcionarios(as) de 619 en 2020 a 1.028 en 2022.
- ✓ Distribución: La proporción de funcionarios(as) de planta y a contrata ha disminuido, mientras que la proporción de personas contratadas a honorarios ha aumentado considerablemente.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

2.3. Análisis Presupuestario Municipalidad Pedro Aguirre Cerda

A continuación, se presenta el análisis de Ingresos y Gastos del Presupuesto, así también por Área de Gestión, según los datos del Sistema Nacional de Inversión Municipal (SINIM) que gestiona la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, datos analizados para el período 2020 a 2022 (todos en valores nominales).

2.3.1. Ingresos

En relación con los ingresos de la municipalidad, corresponden a los siguientes en las categorías que se presentan:

Ingresos			
INGRESOS (M\$)	2020	2021	2022
INGRESOS MUNICIPALES (Percibidos)	\$14.546.893	\$16.410.564	\$20.298.356
1. Ingresos Propios Permanentes (IPP)	\$ 3.581.348	\$ 4.407.036	\$ 5.212.919
1.1 Impuesto Territorial a Beneficio Municipal	\$ 790.757	\$ 748.794	\$ 892.091
1.2 Permiso de Circulación a Beneficio Municipal	\$ 650.150	\$ 750.050	\$ 831.277
1.3 Patentes de Beneficio Municipal	\$ 966.351	\$ 1.176.982	\$ 1.259.007
1.4 Derechos de Aseo	\$ 310.146	\$ 440.587	\$ 546.065
1.5 Otros Derechos	\$ 294.636	\$ 496.567	\$ 258.750
1.6 Rentas a la Propiedad	\$ 1.527	\$ 45.781	\$ 268.264
1.7 Licencias de Conducir y Similares	\$ 76.821	\$ 143.207	\$ 213.026
1.8 Multas de Beneficio Municipal e Intereses (Alcoholes, Tránsito No Pagadas y Otras)	\$ 490.960	\$ 605.068	\$ 944.439
1.9 Concesiones	\$ -	\$ -	\$ -
1.10 Patentes Acuícolas Ley N° 20.033 Art. 8	\$ -	\$ -	\$ -
1.11 Patentes Mineras Ley N° 19.143	\$ -	\$ -	\$ -
1.12. Casino de Juegos Ley N° 19.995	\$ -	\$ -	\$ -
2. Participación en Fondo Común Municipal (FCM)	\$ 8.297.083	\$ 9.302.273	\$11.399.103
3. Ingresos Propios (IP), criterio SUBDERE	\$11.878.431	\$13.709.309	\$16.612.022
4. Transferencias Corrientes	\$ 630.757	\$ 532.455	\$ 547.584
4.1 Transferencias de la SUBDERE	\$ 312.449	\$ 318.354	\$ 319.473
4.2 Transferencias de la Subsecretaría de Educación	\$ 105.827	\$ -	\$ -
4.3 Transferencias del Servicio Salud	\$ -	\$ -	\$ -
4.4 Otras	\$ 212.481	\$ 214.101	\$ 228.111
5. Transferencias para Gastos de Capital	\$ 365.612	\$ 23.942	\$ 720.494
6. Venta de Activos No Financieros (Terrenos, Edificios, Vehículos, Mobiliarios, etc.)	\$ -	\$ 20.955	\$ -
7. Otros Ingresos Municipales	\$ 1.672.093	\$ 2.123.903	\$ 2.418.256
8. Saldo Inicial de Caja	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla N° 2: Ingresos Municipales
Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

Los ingresos permanentes corresponden a aquellos derivados de patentes, permisos y licencias, rentas de propiedad, la recuperación de préstamos. Las transferencias y otros ingresos por su parte incluyen transferencias corrientes, transferencias para gastos de capital y otros ingresos corrientes como reembolsos por licencias médicas, multas y sanciones pecuniarias.

Se observa un aumento sostenido en el total de ingresos municipales, que se traduce en un incremento de M\$5.751.463.- entre el año 2020 y el año 2022.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

La distribución de los ingresos entre los años 2020 y 2022 muestra para el Fondo Común Municipal, que si bien presenta un incremento en cifras que van desde los M\$8.297 en 2020 llegando a M\$11.399 en el año 2022, porcentualmente representa un leve descenso en relación al peso o proporción del total de ingresos municipales pasando de un 57% a un 56% en el período, al contrario, los Ingresos Propios Permanentes presentan una leve alza, siendo un 25% del total de ingresos municipales en el año 2020, de un 27% en el año 2021 y de un 26% en el año 2022.

Del total de ingresos, los Otros ingresos municipales pasan de un 11% en el año 2020 a un 12% en el año 2022, por su parte, las Transferencias Corrientes tienen un descenso desde un 4% en el año 2020 a un 3% del total de ingresos en el año 2022 y las Transferencias para Gastos de Capital suben desde un 3% en el año 2020 a un 4% en el año 2022, lo que se visualiza en el siguiente gráfico:

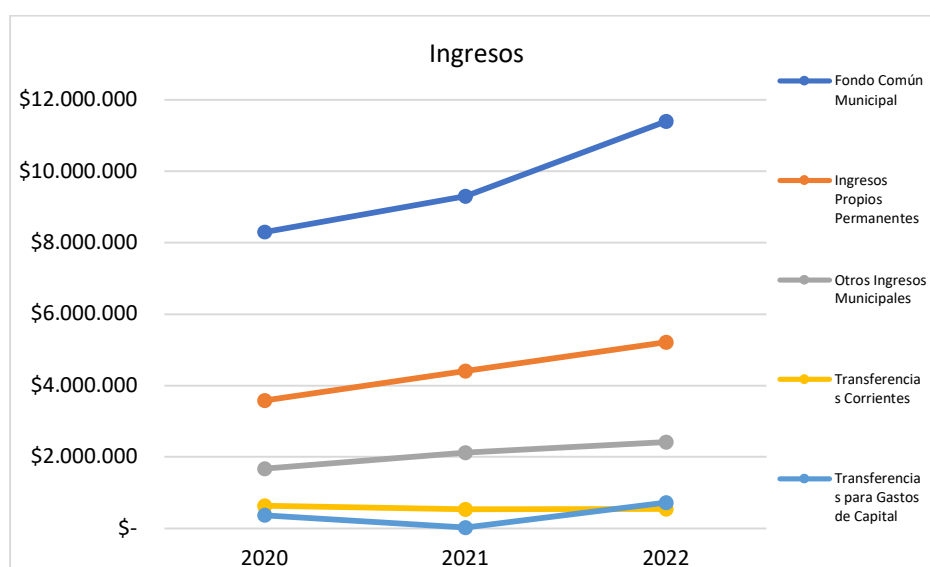


Gráfico N° 3: Evolución Ingresos Municipales Años 2020 - 2022

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

A partir del gráfico se puede observar la constante alza de los recursos ingresados, como también, la dependencia que experimenta el municipio de los recursos provenientes del Fondo Común Municipal (FCM).



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

2.3.2. Gastos

El análisis de los Gastos estimados para cada período se ha realizado en base a aquellas partidas más significativas para el municipio como gastos en personal, en bienes y servicios, así como a transferencias corrientes y otros gastos.

Gastos			
GASTOS (M\$)	2020	2021	2022
GASTOS MUNICIPALES (Devengados)	\$ 14.107.521	\$ 16.154.157	\$ 18.496.882
1. Gastos en Personal	\$ 7.061.487	\$ 7.606.968	\$ 8.579.835
1.1 Personal de Planta	\$ 3.917.056	\$ 3.988.839	\$ 4.246.585
1.2 Personal a Contrata	\$ 1.677.087	\$ 2.001.540	\$ 2.214.552
1.3 Personal a Honorarios Suma Alzada y Asimilados a Grado	\$ 20.554	\$ 17.860	\$ 15.153
1.4 Prestaciones de Servicios en Programas Comunitarios	\$ 1.363.323	\$ 1.460.622	\$ 1.917.482
1.5 Otros Gastos en Personal	\$ 83.467	\$ 138.107	\$ 186.063
2. Gasto en Bienes y Servicios	\$ 3.543.536	\$ 4.282.417	\$ 5.139.084
2.1 Consumo de Electricidad	\$ 495.742	\$ 401.428	\$ 707.036
2.2 Consumo de Agua	\$ 221.828	\$ 155.548	\$ 177.309
2.3 Servicios de Aseo y Recolección de Basura y Vertederos	\$ 1.912.631	\$ 2.312.024	\$ 2.248.748
2.4 Servicios de Mantenimiento de Alumbrado Público	\$ 62.718	\$ 77.961	\$ 91.939
2.5 Servicios de Mantenimiento de Jardines	\$ -	\$ -	\$ -
2.6 Servicios de Mantenimiento de Semáforos	\$ 42.387	\$ 139.269	\$ 80.239
2.7 Servicios de Mantenimiento de Señalización de Tránsito	\$ 47.265	\$ 36.267	\$ 80.555
2.8 Otros Gastos en Bienes y Servicios	\$ 760.965	\$ 1.159.920	\$ 1.753.258
3. Transferencias Corrientes	\$ 2.562.479	\$ 3.409.764	\$ 3.699.831
3.1 Transferencias a Educación	\$ 865.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
3.2 Transferencias a Salud (Incluye Transferencias del MINSAL)	\$ 144.000	\$ 240.000	\$ 385.000
3.3 Transferencia al FCM	\$ 1.251.799	\$ 1.504.435	\$ 1.653.367
3.4 Otras Transferencias	\$ 301.680	\$ 465.329	\$ 461.464
4. Iniciativas de Inversión	\$ 231.955	\$ 259.347	\$ 266.828
4.1 Estudios Básicos	\$ -	\$ -	\$ 5.750
4.2 Proyectos	\$ 231.955	\$ 259.347	\$ 261.078
5. Deuda Flotante Municipal	\$ 384.414	\$ 45.192	\$ 343.380
6. Otros Gastos Municipales	\$ 323.650	\$ 550.469	\$ 467.924

Tabla N° 3: Gastos Municipales

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

La estructura de gastos de la municipalidad ha presentado un incremento en el período 2020-2022, aumentando el gasto total devengado, con un incremento de \$4.389.361 entre el año 2020 y el año 2022.

Del total de Gasto Municipal, los gastos en personal, si bien la cifra crece durante los tres años, presentan un leve descenso en relación con el peso o la proporción del total del gasto, pasando de un 50% en el año 2020 a un 47% en el año 2021 y a un 46% en el año 2022. Se visualiza un leve incremento el caso de los Bienes y Servicios de Consumo representando un 25% en el año 2020 pasando a un 27% en el año 2021 y llegando a un 28% en el año 2022.

En el caso de las Transferencias Corrientes estas pasan de un 18% del Gasto Total en el año 2020 a un 21% en el año 2021 llegando a un 20% en el año 2022.

En relación con la Deuda Flotante esta representa un 3% del total de gastos en el año 2020, siendo un 0,3% para el año 2021 y de un 1,4% en el año 2022. Los Otros Gastos Municipales varían desde un 2,3% en el año 2020 a un 3,4% en el año 2021, llegando a un 2,5% para el año 2022.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

La distribución del Gasto puede observarse en el siguiente gráfico:

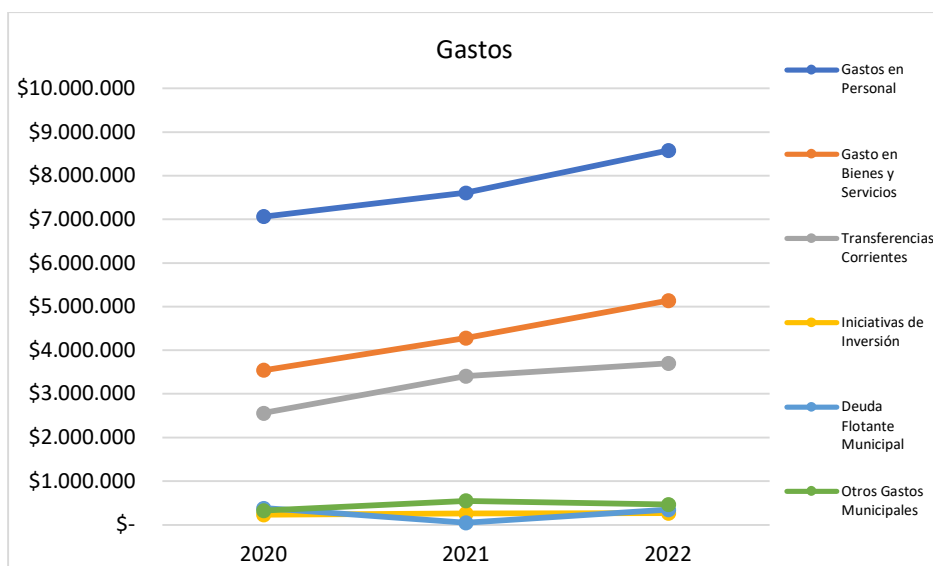


Gráfico N° 4: Evolución Gastos Municipales Años 2020 - 2022

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023

La comparación de ingresos y egresos puede visualizarse en el siguiente gráfico, que para el período representa una variación positiva entre 2020 y 2022 de un 40% en relación con los ingresos y de un 31% en relación con los gastos.

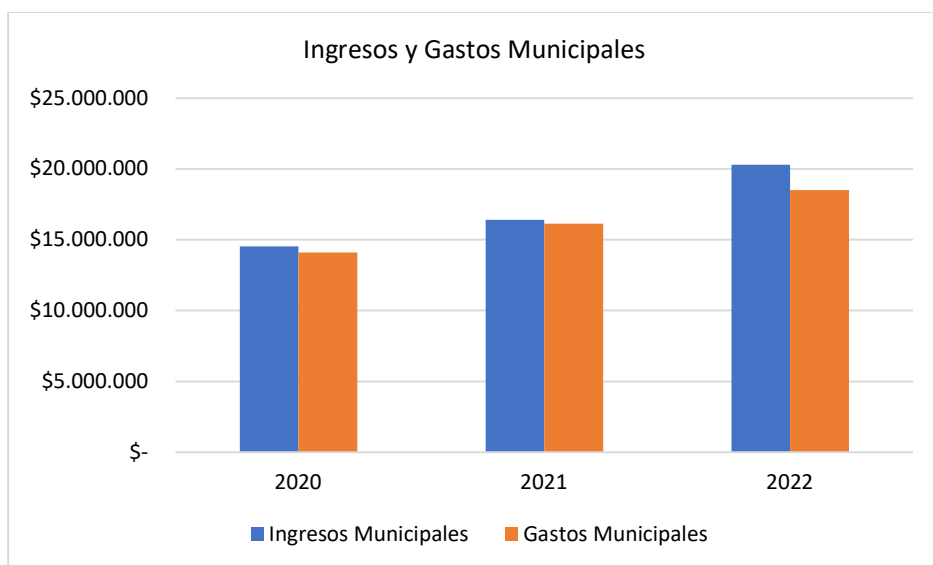


Gráfico N° 5: Evolución Ingresos - Gastos Municipales Años 2020 - 2022

Fuente: Elaboración Propia en Base a Datos SINIM - SUBDERE Septiembre 2023



2.4. Funciones Municipales

Las funciones de las municipalidades son privativas a su nivel, como “Gobierno Local”, en distintas materia, ya sean estas referidas a la: planificación y regulación del territorio, a la elaboración del Plan Regulador Comunal, a la promoción del desarrollo comunitario y la elaboración y/o actualización del Plan de Desarrollo Comunal con sus correspondientes estrategias y objetivos de inversión, también, tiene como función, el estructurar anualmente el Presupuesto Municipal; acciones todas que deben ser compartidas con la ciudadanía, además de informar, coordinar y ejecutar con los niveles estatales regionales y centrales sectoriales, todas aquellas materias que se implementan como políticas públicas y que se diseñan y co-ejecutan con otros órganos de la Administración del Estado, tales como la educación y cultura, la salud pública, la vialidad urbana y rural, la asistencia social, entre otras.

Por su parte, las atribuciones de las municipalidades se dividen en “esenciales” y son aquellas determinadas por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y que consisten en la ejecución del Plan de Desarrollo Comunal; en la ejecución del Presupuesto Municipal, en la aplicación de tributos que graven actividades o bienes con identificación local para destinados a obras de desarrollo comunal y a establecer territorios denominados unidades vecinales, entre otros y las atribuciones “no esenciales” que son aquellas determinadas por leyes comunes, entre las que se cuentan, las de colaborar en la protección del medio ambiente, por ejemplo.

Administrativamente, las municipalidades están dirigidas por el o la Alcalde(sa), quien es electo(a) mediante sufragio universal por los ciudadanos inscritos en los registros electorales del territorio comunal, quien, a su vez, es asesorado y fiscalizado por el Concejo Municipal, los cuales son elegidos de la misma manera.

2.5. Política Institucional para la Gestión de Personas Año 2024

La Política Institucional para la Gestión de Personas Año 2024 (PIGP) constituye un importante documento el cual fue elaborado por el Departamento de Gestión de las Personas adscrito a la Dirección de Administración y Finanzas de la municipalidad en conjunto con otras áreas del municipio.

En su introducción señala que:

“Las Políticas de Gestión de Personas y sus componentes, encuentran su aplicación legal en las Leyes; 18.883, Estatuto Administrativo para funcionarios; la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades; la Ley 20.922 la cual modifica las disposiciones aplicables a los funcionarios y las funcionarias Municipales; y la Ley 21.135 que otorga beneficios de incentivos al retiro, Ley 19.803 que establece asignación de mejoramiento de la Gestión Municipal.

Serán Anexos de la Política de Gestión de las personas todos aquellos reglamentos y protocolos relacionados con el actuar de los funcionarios y las funcionarias como, por ejemplo:

- ✓ *Manual de Inducción*
- ✓ *Reglamento Interno de higiene y seguridad*
- ✓ *Protocolo Prevención de discriminación, acoso laboral y/o sexual de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda.*
- ✓ *Código de conducta*



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- ✓ *Reglamento sobre concursos públicos*
- ✓ *Reglamento interno sobre control de asistencia, puntualidad, permanencia y atrasos*
- ✓ *Reglamento de recepción de trámites y licencias médicas*
- ✓ *Reglamento de capacitación para el personal*
- ✓ *Reglamento de calificaciones y evaluación de funcionarios y funcionarias*
- ✓ *Decreto políticas de personal sobre destinaciones y traslados*
- ✓ *Reglamento que regula la aplicación de una asignación de mejoramiento de la gestión municipal*
- ✓ *Reglamento de vestuario y artículo de protección y seguridad.*

La Política de Gestión de las Personas que trabajan en la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, pretende no solo optimizar las labores de funcionarios y funcionarias, también generar un acompañamiento en el ciclo de vida de sus trabajadores y avanzar hacia una mirada sobre la gestión del talento, para una eficiente gestión interna que promueva la corresponsabilidad y la mejora en la entrega de sus servicios a la comunidad.

Este documento que actualiza la declaración de la institución sobre la Política de la Gestión de Personas con una mirada de participación de los funcionarios y funcionarias representados por la Asociación de Funcionarios en la comisión de PMGM de la meta de mediana prioridad institucional así como por representantes líderes de cada una de las Direcciones Municipales (Incluyendo Salud y Educación), que se constituyeron para generar la presente declaración del instrumento que pretende otorgar una mayor objetividad y transparencia a la organización del trabajo y que ofrece orientaciones y lineamientos necesarios para el comportamiento de todos quienes se desempeñan en el municipio y que a su vez, permite que las decisiones que se relacionan con los funcionarios y funcionarias sean predecibles y auditables.

La Política de Gestión de Personas pretende ser una guía orientadora, que contemple pautas formales conducentes a mejorar el accionar y el desempeño de los funcionarios y funcionarias municipales, alineándolos con los objetivos organizacionales y la estrategia municipal.

Las personas que se desempeñan en nuestra Municipalidad, tanto en su calidad de funcionario o funcionaria municipal de planta, contrata, prestadores de servicios contratados a honorarios o código del trabajo, son el elemento esencial de cualquier iniciativa que busque mejorar y perfeccionar el sistema de administración comunal y sólo haciéndolos partícipes de las decisiones y con ellos, es posible generar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de esta política se debe necesariamente aumentar la probabilidad de enriquecer los ámbitos laborales tan diversos, sus procesos, las relaciones humanas, y la cultura organizacional, así como también, se ha discutido el avanzar en la reestructuración del actual Departamento de Recursos Humanos, que permita relevar la necesidad de contar con un área de apoyo permanente y desarrollo para los trabajadores de la institución de forma integral, desde esta perspectiva (Gestión de las Personas) se ha consensado como



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

2.5.1. Misión Institucional Interna

A su vez, la PGP, establece como Misión Institucional de carácter interno, lo siguiente:

“Somos una comunidad de funcionarios y funcionarias, compuesta por personas con vocación de servicio, que trabajan conjuntamente para satisfacer de forma eficiente y eficaz las necesidades de la comunidad de Pedro Aguirre Cerda”

2.5.2. Visión Institucional Interna

Y la Visión Institucional de carácter interno es la siguiente:

“Queremos ser un municipio inclusivo, reconocido por su buen trato, donde se potencien las habilidades y el desarrollo de nuestros funcionarios y funcionarias, para incorporar procesos innovadores, eficientes, transparentes que aporten de forma integral hacia la entrega de servicios de calidad a la comunidad de Pedro Aguirre Cerda”

2.5.3. Principios Orientadores

Por otro lado, la PGP, se funda en los siguientes Principios Orientadores:

“Los derechos iguales e inalienables de todos los seres humanos establecen las bases para la libertad, la justicia y la paz en el mundo, según la Declaración Universal de Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948. El desarrollo de un modelo de gestión con enfoque de derecho humano significa el pensar la política pública desde la necesidad de proteger la vulneración de los derechos de las personas (prevención), así como promover la reparación de los derechos en las personas en quienes estos derechos han sido vulnerados, esta acción debe ser proyectada sin distinción de género, edad y origen étnico, garantizando que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población.

Este enfoque es el marco valórico que podría cruzar todos los ámbitos de la gestión institucional, razón por lo cual debe ser explicitado como sello diferenciador y asumirse como el componente central que garantice la operacionalización de una propuesta sobre a lo menos seis valores institucionales: Calidad de Vida, Género, Inclusión, Sustentabilidad, Innovación y Revalorización de la función pública.

- ✓ **Buen Trato:** El buen trato se define en la relación con otro u otra y/o con el entorno y se refiere a las interacciones con ese otro u otra y/o con ese entorno, que promueven un sentimiento mutuo de reconocimiento y valoración. Son formas de relación que generan satisfacción y bienestar entre quienes interactúan. Puede entenderse al trato como la forma de comunicarse o de establecer un vínculo con otra persona o con un grupo de personas internas o externas al municipio.
- ✓ **Inclusión:** Es pensar el desarrollo de la comuna con la participación de todas/os los funcionarios y funcionarias imparcialmente de su condición social, etnia o actividad, entendiendo que la diversidad es una oportunidad. Implica también facilitar su acceso a mínimos sociales para una vida digna bajo el concepto de equidad junto con valorar y potenciar capacidades para su pleno desarrollo y facilitar su integración. Se parte de la base que todas las personas



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

contienen capacidades y potencialidades para su desarrollo y por tanto lo requerido es generar oportunidades para el desarrollo de dichas potencialidades.

- ✓ **Revalorizar la Función Pública:** *generando buenas prácticas en desarrollo de personas, a fin de garantizar en los funcionarios y funcionarias municipales la posesión de atributos tales como el mérito, eficacia, innovación, responsabilidad, probidad y adhesión a los principios y valores de la democracia, con el objetivo de tener servidores públicos comprometidos, con espacios de desarrollo y empleabilidad, motivados y que ejercen la función pública de cara a la comunidad.*
- ✓ **Calidad de Vida Laboral:** *Entendida como la percepción colectiva de bienestar al interior de la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, en donde trabajadores y trabajadoras se sientan satisfechos, por las actividades que realizan, en el marco de una vida laboral definida con claras perspectivas, con compensaciones personales, profesionales y sociales en concordancia entre la vida familiar y la justicia organizacional asociada a la imparcialidad de los procesos que vive cada funcionario y funcionaria.*
- ✓ **Enfoque con Pertinencia de Género y Diversidades:** *Una opción que valora en un contexto de equidad la participación de los hombres y de las mujeres como eje fundamental de la convivencia democrática, en lo cual se hace necesario considerar el alto grado de inserción de mujeres en el mundo laboral, en el desarrollo comunitario y su papel activo en los mecanismos de superación de la pobreza. Constituye también una forma de análisis para la comprensión de los procesos sociales y para pensar nuestro accionar, nuestras intervenciones sociales, planificaciones e implementación donde se reconozca y se interprete la diversidad.*
- ✓ **Sustentabilidad:** *La sustentabilidad (o sostenibilidad) se refiere a la cualidad de poderse mantener por sí mismo, sin ayuda exterior y sin agotar los recursos disponibles. Como eje valórico tiene una doble significancia, por un lado, vinculada a los sistemas ecológicos o biológicos que mantienen su diversidad y productividad con el transcurso del tiempo. Y por el otro, como la habilidad de la institución para satisfacer sus necesidades sin perjudicar a las futuras generaciones.*
- ✓ **Un Municipio Innovador:** *que garantice a los funcionarios y funcionarias de Pedro Aguirre Cerda generar el acceso a servicios de calidad tanto internos como externos a la organización, donde prevalezca el buen trato, en condiciones laborales dignas, que actúe con transparencia y que permita fortalecer al municipio como referente de mejores lugares para trabajar.”*



2.5.4. Objetivos Estratégicos (PGP)

Los Objetivos Estratégicos establecidos en la Política para la Gestión de las Personas son los siguientes:

2.5.4.1. Objetivo General

El Objetivo General es el siguiente:

“Contribuir al logro de los objetivos municipales, a través de una gestión respetuosa, innovadora eficiente, eficaz, responsable y comprometida, incorporando planificación y gestión estratégica en materia de la administración y/o de Gestión de Personas, brindando a nuestros colaboradores un marco de desarrollo profesional y personal, favoreciendo un ambiente laboral positivo y seguro enmarcado en el buen trato, la equidad y la conciliación familia y trabajo”.

2.5.4.2. Objetivos Específicos

Los Objetivos Específicos son los siguientes: (Textual)

“A partir del proceso de construcción de la presente política, se desprenden algunos objetivos estratégicos de carácter específico vinculados al área de gestión de personas, los que a continuación se describen:

- i. **Mejorar la calidad de las relaciones laborales y el buen trato dentro de los espacios de trabajo:** *El Buen Trato consiste en una conducta de respeto a la dignidad humana, en las relaciones interpersonales y en el espacio laboral. Ello, independiente del rol que se cumple en la organización. Desde esta perspectiva, se instala la necesidad de que el municipio actúe como espacio de reflexión e interacción saludable entre las personas, interacción basada en el reconocimiento humano del otro y el respeto, ser promotor de los cambios sociales necesarios para mejorar la calidad de las relaciones laborales, relevando la importancia de promover el buen trato y relaciones interpersonales positivas, entre todos los funcionario y funcionarias y funcionarias sin importar su estamento, jerarquía o calidad contractual.*
- ii. **Implementar un Modelo de Gestión por Competencias que propenda al desarrollo de la organización:** *La gestión desde este modelo pone énfasis en la persona y no en el puesto de trabajo, favoreciendo la conformación efectiva de los equipos, permitiendo analizar objetivamente los resultados de la labor de cada trabajador/a. Así mismo, favorece el desarrollo, la proyección y mejoramiento del clima laboral por cambios culturales. Este tipo de modelo permite a la alta dirección alinear a los trabajadores con la estrategia definida, pudiendo con ello tomar decisiones vinculadas a los trabajadores con criterios homogéneos y objetivos.*
- iii. **Abordar el bienestar físico y mental de todos/as los funcionarios y funcionarias a través de una cultura del autocuidado:** *La construcción de una vida saludable asociada a la gestión del autocuidado, a través de distintas acciones y disposiciones dirigidas al desarrollo y mantención del bienestar integral, tanto individual como colectivo, tales como actividades deportivas, culturales, artísticas, generación de espacios de confianza, y recate de valores, entre otros. La salud es un proceso dinámico, definido por la Organización Mundial de la Salud,*



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

OMS, como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

- iv. **Avanzar hacia la igualdad de género en acceso a oportunidades laborales:** Desde la institución se reconoce que la identidad de género y las pautas de interacción hombre-mujer se construyen recíprocamente a través del proceso de socialización en la familia y otras instituciones sociales. Este objetivo busca promover acciones que aseguren espacios donde no se dé lugar a la discriminación, como también a la promoción de la equidad e igualdad entre mujeres y hombres desde una perspectiva de género. En este contexto, el objetivo se enmarca en la definición conceptual de los derechos humanos, para ser aplicada a las políticas de desarrollo en los ámbitos de gestión de personas, con un eje central en la promoción y garantía de los derechos de las personas.
- v. **Fortalecer la inclusión laboral dentro de la institución:** La Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, concibe el empleo como una de las principales vías para alcanzar el desarrollo personal y la inclusión plena a nuestra sociedad. Desde este punto de vista, la inclusión contempla integrar a colaboradores desde sus capacidades y ajuste a perfil de cargo, independiente de sus condiciones de género, etáreos, de etnia o capacidades especiales, entre otros. No sólo comprendiendo la inclusión como acciones destinadas a otorgar empleo a las personas, sino también acciones destinadas a promover y potenciar su desarrollo y participación al interior de la organización, respetando sus derechos y fortaleciendo sus capacidades.
- vi. **Favorecer el desarrollo integral de los funcionario y funcionaria a través de una adecuada gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, las que se centran en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual. Así mismo, es considerada como el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas.”

2.5.4.3. Valores Institucionales Deseables

Los Valores Institucionales Deseables son los siguientes: (Textual)

“La Política de Gestión de Personas considera como valores institucionales deseables los siguientes:

- ✓ **Compromiso:** Del funcionario y funcionaria (a) con el trabajo que desempeña: “vocación de servicio”. Compromiso es dar el máximo de lo que somos.
- ✓ **Buen Trato:** Conducta de respeto a la dignidad humana, en las relaciones interpersonales y en el espacio laboral.
- ✓ **Respeto:** Con ellos mismos, por la labor que desempeñan, con el resto de los funcionario y funcionarias y funcionarias, con sus jefes y/o subordinados, y con nuestros clientes (tanto



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

funcionario y funcionarias y funcionarias de otras unidades así como de nuestros como de nuestra comunidad (vecinos y vecinas).

- ✓ **Probidad:** *El personal municipal cualquiera sea su calidad jurídica, debe mantener una conducta funcionaria intachable desempeñando honesta y lealmente la función o cargo, demostrando honradez para lograr que el bien común sea alineado con los intereses particulares en integridad y rectitud en el actuar.*
- ✓ **Transparencia:** *Administramos recursos y decisiones que no nos pertenecen, sino que pertenecen a la comunidad. Por lo tanto, la comunidad debe estar permanentemente informada de lo que hacemos, cómo lo hacemos y los mecanismos para lograr que nuestro quehacer sea transparente y expedito.”*

3. Diagnóstico Fuentes Primarias

Este diagnóstico consistió en la aplicación de un instrumento de recolección de información (Encuesta), la cual fue dirigida al conjunto de los funcionarios y funcionarias de la institución municipal, y cuya coordinación la realizaron los profesionales de la Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAN).

Las dimensiones a investigar fueron las siguientes:

- i. Caracterización Funcionario(a).
- ii. Política de Gestión de las Personas Año 2024.
- iii. FODA Acotado.
- iv. Desarrollo Interno:
 - a. Recursos Materiales.
 - b. Recursos Tecnológicos.
 - c. Recursos Humanos.
 - d. Gestión Interna
 - e. Gestión de Usuarios y
 - f. Clima Laboral.
- v. Prospección Desarrollo Interno.

En términos generales, es dable señalar que se obtuvieron un total de 256 encuestas, cuyo formulario estuvo disponible para ser respondido, desde el día 6 de julio hasta el día 22 de julio, es decir, durante 17 días seguidos.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

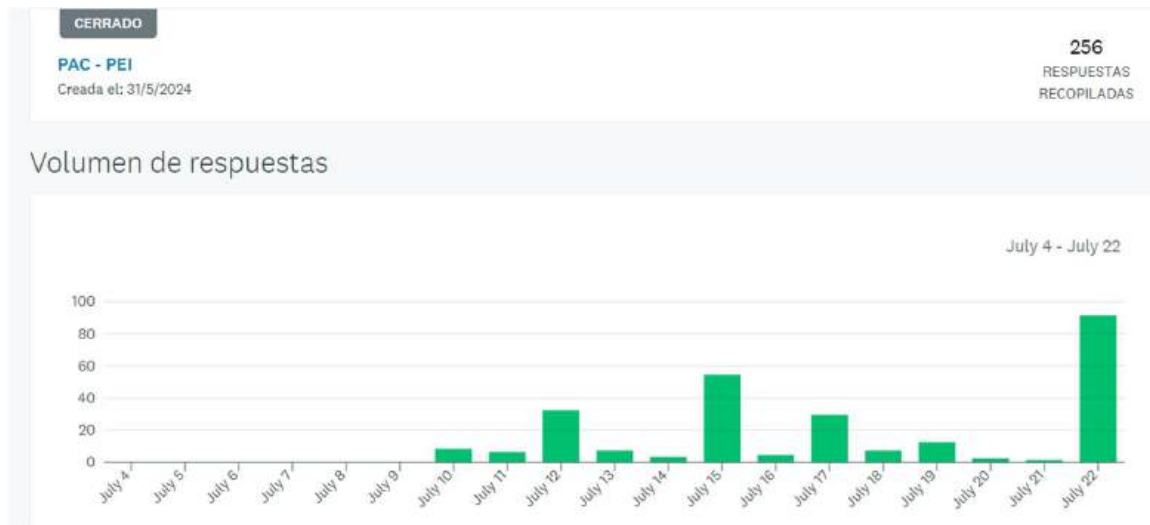


Gráfico N° 6: Volumen de Respuestas Encuestados PEI
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Respecto de la definición de la Muestra de la Investigación se puede señalar lo siguiente:

El Universo de la Población de Funcionarios(as) a encuestar es de 584 personas. (Fuente: SECPLA Julio 2024)

Para lo cual:

- ✓ El Nivel de Confianza es de un 95%.
- ✓ El Margen de Error es de un 5%.

En consecuencia:

- ✓ El Tamaño Ideal de la Muestra es de **233 Personas**.

Y dado que se contestaron **256 personas**, se obtuvo el **108%** de la muestra a encuestar.

Señalado lo anterior, a continuación se describen los resultados obtenidos, a saber:



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

3.1. Caracterización Funcionario(a)

Se presentan los resultados obtenidos respecto de la caracterización de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta.

3.1.1. P1: Indique vuestro Género

Género	
Género	Porcentaje %
Masculino	38%
Femenino	62%
No Responde	0%
Otro (especifique)	0%
Total	100%

Tabla N° 4: Género Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

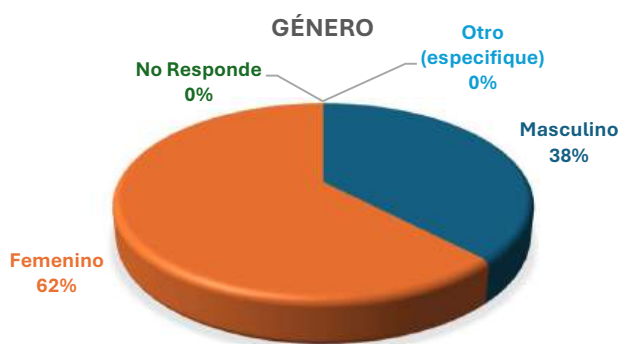


Gráfico N° 7: Género Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, el 62% de ellos corresponde al Género Femenino y el 38% al Género Masculino.

3.1.2. P2: Indique vuestra Edad (Rangos Etarios)

Rangos Etarios	
Rangos Etarios	Porcentaje %
Menor de 19 Años	0%
Entre los 20 y 29 Años	11%
Entre los 30 y 39 Años	27%
Entre los 40 y 49 Años	25%
Entre los 50 y 59 Años	23%
Entre los 60 a más Años	13%
Total	100%

Tabla N° 5: Rangos Etarios Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

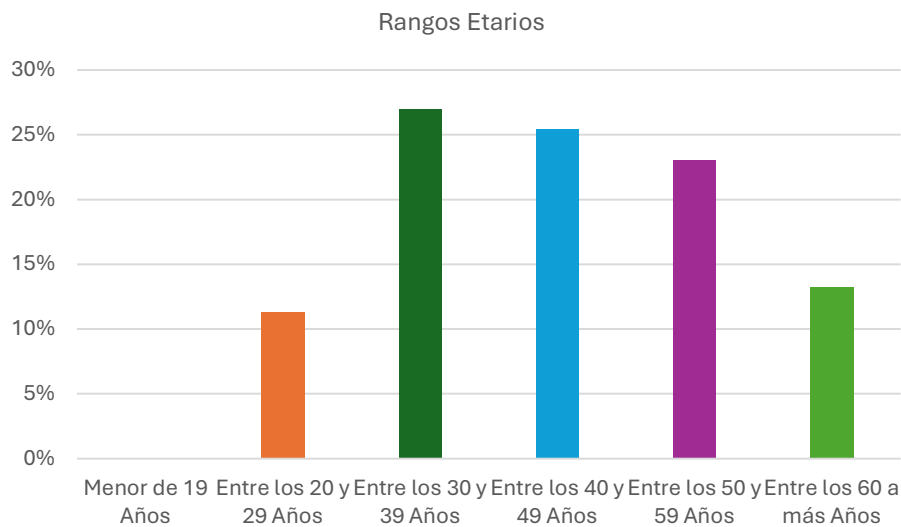


Gráfico N° 8: Rangos Etarios Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, los rangos etarios se concentran entre los 30 a los 59 años de edad, siendo el rango comprendido entre los 30 y los 39 años el que concentra el mayor porcentaje, esto con 27% respecto del total

3.1.3. P3: Indique en que año usted ingreso a trabajar en la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda

Año de Ingreso		
Año	Frecuencia	Porcentaje %
1982	1	0,4
1985	1	0,4
1988	1	0,4
1990	4	1,6
1991	3	1,2
1992	14	5,5
1993	5	2,0
1995	1	0,4
1997	2	0,8
1998	1	0,4
2000	3	1,2
2002	1	0,4
2005	1	0,4
2006	1	0,4
2007	1	0,4
2008	5	2,0
2009	9	3,5
2010	6	2,3
2011	6	2,3
2012	4	1,6
2013	9	3,5
2014	6	2,3



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Año de Ingreso		
Año	Frecuencia	Porcentaje %
2015	8	3,1
2016	11	4,3
2017	7	2,7
2018	8	3,1
2019	10	3,9
2020	8	3,1
2021	22	8,6
2022	28	10,9
2023	46	18,0
2024	22	8,6
N/R	1	0,4
Total	256	100,0

Tabla N° 6: Año de Ingreso Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

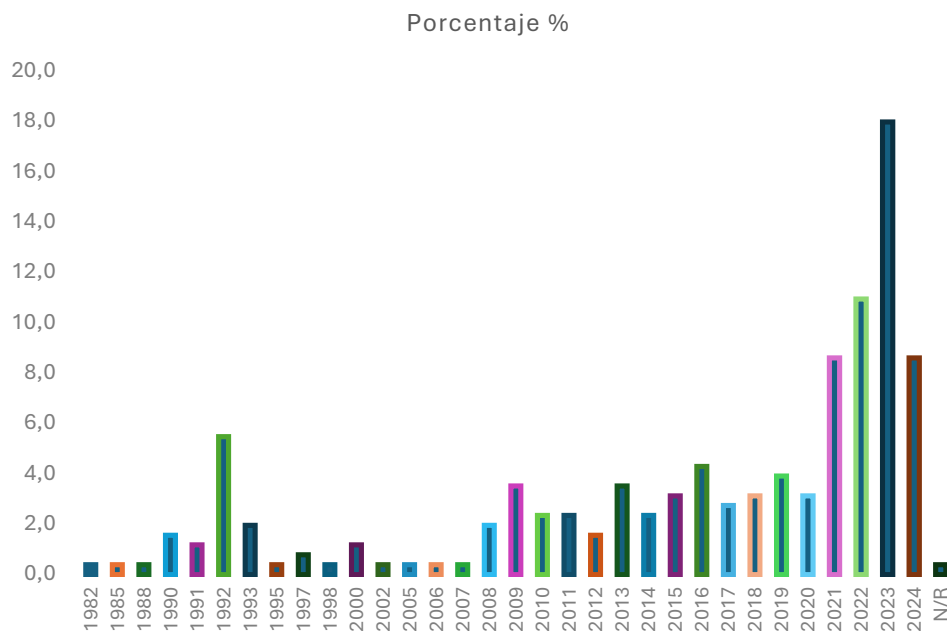


Gráfico N° 9: Años de Ingreso Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, indican que su ingreso a la municipalidad fue entre los años 2021 y 2024, en donde el principal ingreso se efectuó durante el año 2023, esto con el 18% del total.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.1.4. P4: Indique el Área, Dirección o Departamento en donde usted ejerce sus funciones actualmente

Área, Dirección o Departamento		
Dirección / Área	Frecuencia	Porcentaje %
Dpto. Salud Municipal	43	16,8
Dirección Desarrollo Comunitario	35	13,7
Dirección de Administración y Finanzas	27	10,5
Secretaría Comunal de Planificación	25	9,8
Dirección de Desarrollo Económico	25	9,8
Dpto. Educación Municipal	23	9,0
Secretaría Municipal	11	4,3
Depto. de Recursos Humanos	10	3,9
Servicio Generales	8	3,1
Dirección de Tránsito y Transporte Público	7	2,7
Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	7	2,7
Dirección de Seguridad Pública	6	2,3
Dirección de Obras Municipales	6	2,3
Dirección de Control	6	2,3
Dirección de Asesoría Jurídica	6	2,3
Administración Municipal	4	1,6
Unidad Técnica Comuna Saludable	2	0,8
Juzgado de Policía Local	2	0,8
Dpto. de Bienestar	2	0,8
Alcaldía	1	0,4
Totales	256	100

Tabla N° 7: Área / Dirección Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

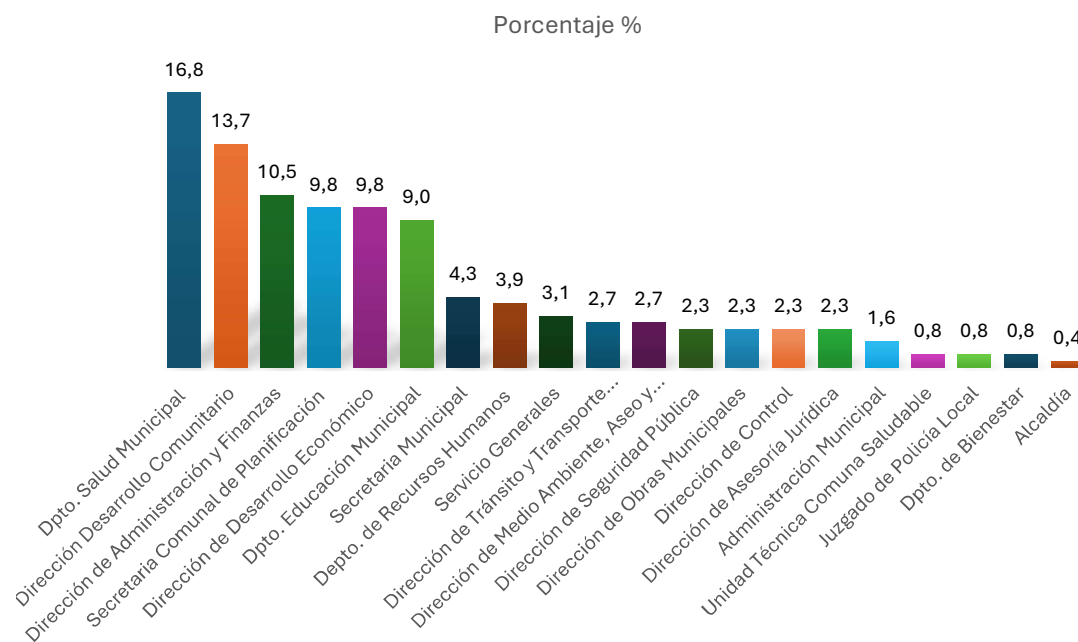


Gráfico N° 10: Área / Dirección Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, estos pertenecen fundamentalmente al Departamento de Salud Municipal, de la Dirección de Desarrollo Comunitario y de la Dirección de



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Administración y Finanzas. Independientemente de lo anterior, hay que señalar que todas las direcciones estuvieron representadas y participaron con sus opiniones.

3.1.5. P5: Indique el Estamento al cual pertenece

Estamento		
Estamento	Frecuencia	Porcentaje %
Directivo / Jefatura de Dpto.	27	11
Encargado(a) de Programa	23	9
Profesional	91	36
Técnico(a)	31	12
Administrativo(a)	61	24
Auxiliar	13	5
Otro (especifique)	10	4
Totales	256	100

Tabla N° 8: Estamento Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

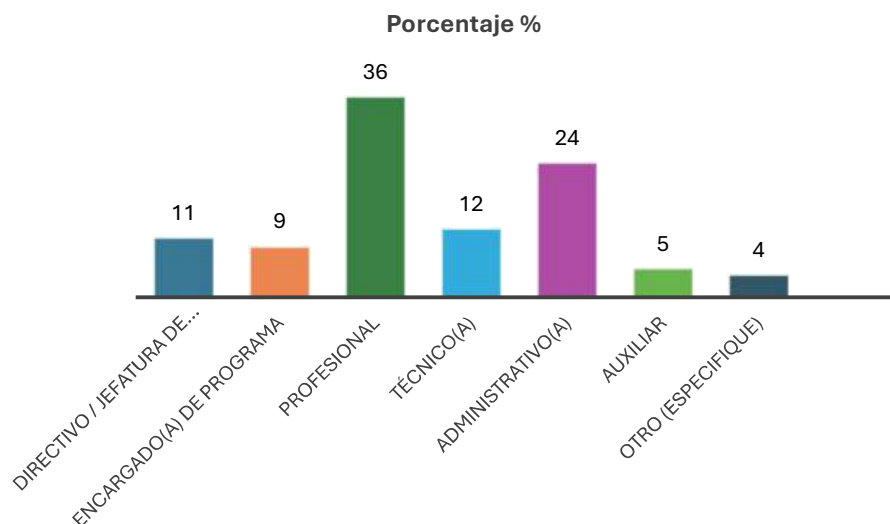


Gráfico N° 11: Estamentos Encuestados
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, estos pertenecen fundamentalmente al Estamento “Profesional” representando el 36% del total.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

3.1.6. P6: Indique su actual Condición Contractual

Condición Contractual		
Condición Contractual	Frecuencia	Porcentaje %
Personal de Planta	94	37
Personal a Contrata	77	30
Personal a Honorarios	67	26
Personal Código del Trabajo	16	6
Otra Condición Contractual (especifique)	2	1
Totales	256	100

Tabla N° 9: Condición Contractual
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

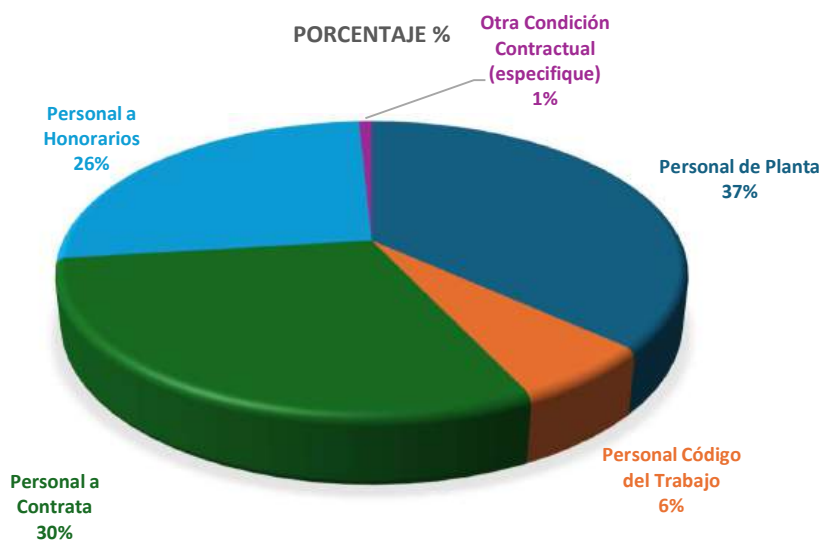


Gráfico N° 12: Condición Contractual
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, estos corresponden a “Personal de Planta” con un 37% del total siguiendo el “Personal a Contrata” con un 30% y “Honorarios” con un 26%.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

3.2. Política de Gestión de las Personas Año 2024

La Política de Gestión de las Personas (PGP) que trabajan en la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, pretende no solo optimizar las labores de funcionarios y funcionarias, también generar un acompañamiento en el ciclo de vida de sus trabajadores y avanzar hacia una mirada sobre la gestión del talento, para una eficiente gestión interna que promueva la corresponsabilidad y la mejora en la entrega de sus servicios a la comunidad.

Para la elaboración de esta política, se contó con la participación de los funcionarios y funcionarias representados por la Asociación de Funcionarios en la comisión de Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM) de la meta de mediana prioridad institucional, así como por representantes líderes de cada una de las Direcciones Municipales (Incluyendo Salud y Educación).

La Política de Gestión de las Personas pretende ser una guía orientadora, que contemple pautas formales conducentes a mejorar el accionar y el desempeño de los funcionarios y funcionarias municipales, alineándolos con los objetivos organizacionales y la estrategia municipal.

Al respecto se realizaron las siguientes consultas:

3.2.1. P7: En relación al documento “Política de Gestión de las Personas”, Indique si usted lo conoce o no

Conocimiento Política de Gestión de las Personas	
Categoría	Porcentaje %
Si lo Conozco	38
No lo Conozco	62
Total	100

Tabla N° 10: Conocimiento PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Gráfico N° 13: Conocimiento PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, el 62% de ellos señalaron que “NO CONOCE” el documento Política de Gestión de las Personas Año 2024.

3.2.2. P8: Misión Institucional

La Misión Institucional Interna establecida en la PGP señala lo siguiente: *“Somos una comunidad de funcionarios y funcionarias, compuesta por personas con vocación de servicio, que trabajan conjuntamente para satisfacer de forma eficiente y eficaz las necesidades de la comunidad de Pedro Aguirre Cerda”*

Ahora bien...Respecto del contenido indique si usted esta:

Misión Institucional	
Categoría	Porcentaje %
Muy de Acuerdo	40
De Acuerdo	35
Neutro(a)	16
En Desacuerdo	6
Muy en Desacuerdo	3
Totales	100

Tabla N° 11: Conformidad Misión PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

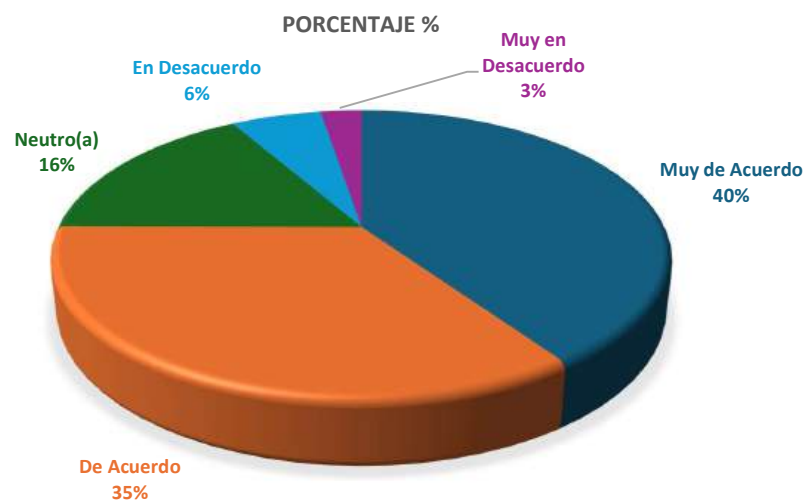


Gráfico N° 14: Conformidad Misión PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusión:

Del total de los funcionarios(as) que respondieron la encuesta, el 40% de ellos señalaron que está “MUY DE ACUERDO” con la Misión Institucional establecida en la PGP.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

A su vez, si a este porcentaje le agregamos la categoría “DE ACUERDO” la cual representa un 35%, es dable señalar que el 75% de los encuestados expresas una conformidad con la Misión Institucional definida en el documento Política de Gestión de las Personas Año 2024.

3.2.3. P9: Justifique brevemente su respuesta anterior



Mapa Conceptual N° 1: Justificación P9
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Justificación	
Justificación (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
Vocación de Servicio	31
Trabajo Comunitario	20
Problemas y Críticas	16
Satisfacción de Necesidades	10
Compromiso y Empatía	8
Desconocimiento	8
Eficiencia y Calidad	7
Total	100

Tabla N° 12: Justificación P9
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

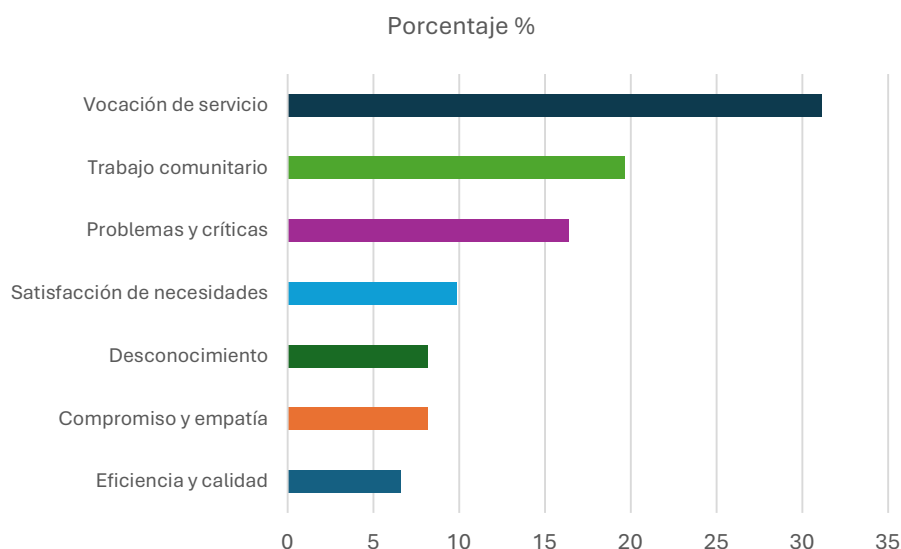


Gráfico N° 15: Justificación P9
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos proporcionados sobre las justificaciones agrupadas, se pueden extraer varias conclusiones:

- i. **Vocación de Servicio (31%):** La vocación de servicio es la justificación más destacada, con un 31%. Esto sugiere que una gran parte del personal se siente motivado por un deseo intrínseco de servir y ayudar a los demás, lo cual es fundamental para cualquier organización orientada al servicio público.
- ii. **Trabajo Comunitario (20%):** El 20% de las justificaciones se centran en el trabajo comunitario. Esto indica que una parte significativa del personal valora la interacción y el impacto positivo en la comunidad, lo cual es crucial para fortalecer los lazos comunitarios y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- iii. **Problemas y Críticas (16%):** Los problemas y críticas representan el 16% de las justificaciones. Esto sugiere que hay áreas de mejora y desafíos que deben ser abordados para mejorar la satisfacción y el rendimiento del personal. Identificar y resolver estos problemas puede conducir a un entorno de trabajo más positivo y productivo.
- iv. **Satisfacción de Necesidades (10%):** La satisfacción de necesidades es mencionada en el 10% de las justificaciones. Esto indica que una parte del personal se siente motivada por la capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios y la comunidad, lo cual es esencial para mantener un alto nivel de servicio.
- v. **Compromiso y Empatía (8%):** El compromiso y la empatía representan el 8% de las justificaciones. Esto sugiere que una parte del personal valora profundamente el compromiso con su trabajo y la empatía hacia los usuarios, lo cual es crucial para proporcionar un servicio de calidad y construir relaciones de confianza.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- vi. **Desconocimiento (8%):** El 8% de las justificaciones se centran en el desconocimiento. Esto indica que hay una necesidad de mejorar la comunicación y la formación para asegurar que todo el personal esté bien informado y capacitado para realizar sus tareas de manera efectiva.
- vii. **Eficiencia y Calidad (7%):** La eficiencia y calidad representan el 7% de las justificaciones. Esto sugiere que una parte del personal está motivada por la búsqueda de la eficiencia y la calidad en su trabajo, lo cual es esencial para mejorar la productividad y la satisfacción del usuario.

En resumen, las principales motivaciones y justificaciones del personal se centran en la vocación de servicio, el trabajo comunitario, y la satisfacción de necesidades, con un enfoque adicional en abordar problemas y críticas, mejorar el compromiso y la empatía, y asegurar la eficiencia y calidad.

3.2.4. P10: Valores a Incorporar

La Política de Gestión de las Personas considera como deseables los siguientes Valores Institucionales:

- ✓ **Compromiso:** Del funcionario y funcionaria (a) con el trabajo que desempeña: “vocación de servicio”. Compromiso es dar el máximo de lo que somos.
- ✓ **Buen Trato:** Conducta de respeto a la dignidad humana, en las relaciones interpersonales y en el espacio laboral.
- ✓ **Respeto:** Con ellos mismos, por la labor que desempeñan, con el resto de los funcionarios y funcionarias, con sus jefes y/o subordinados, y con nuestros clientes (tanto funcionarios y funcionarias y funcionarias de otras unidades así como de nuestros como de nuestra comunidad (vecinos y vecinas).
- ✓ **Probidad:** El personal municipal cualquiera sea su calidad jurídica, debe mantener una conducta funcionaria intachable desempeñando honesta y lealmente la función o cargo, demostrando honradez para lograr que el bien común sea alineado con los intereses particulares en integridad y rectitud en el actuar.
- ✓ **Transparencia:** Administramos recursos y decisiones que no nos pertenecen, sino que pertenecen a la comunidad. Por lo tanto, la comunidad debe estar permanentemente informada de lo que hacemos, cómo lo hacemos y los mecanismos para lograr que nuestro quehacer sea transparente y expedito.

Al respecto se solicita que indique ¿Qué otro(s) valor(es) usted considera necesario(s) de incorporar?



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III



Mapa Conceptual N° 2: Valores a Incorporar PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Valores a Incorporar	
Valores a Incorporar (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
Empatía	24
Responsabilidad	18
Vocación de Servicio	12
Trabajo en equipo	10
Compromiso	9
Eficiencia	7
Solidaridad	6
Innovación	5
Convivencia	5
Probidad	4
Total	100

Tabla N° 13: Valores a Incorporar PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

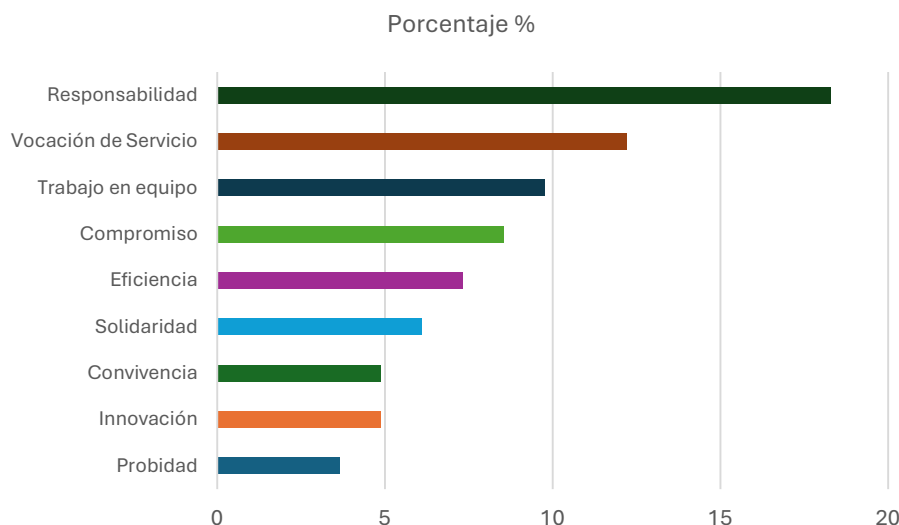


Gráfico N° 16: Valores a Incorporar PGP
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones sobre los Valores a Incorporar

- i. **Empatía (24%):** La empatía es el valor más destacado, representando casi una cuarta parte del total. Esto sugiere una fuerte necesidad de fomentar la comprensión y la sensibilidad hacia los demás, lo cual es fundamental para mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo.
- ii. **Responsabilidad (18%):** La responsabilidad es el segundo valor más importante. Esto indica una prioridad en asegurar que los empleados sean confiables y cumplan con sus deberes y obligaciones de manera consistente.
- iii. **Vocación de Servicio (12%):** La vocación de servicio es crucial, reflejando un compromiso con la atención y el servicio al cliente. Este valor es esencial para mejorar la satisfacción del usuario y la calidad del servicio.
- iv. **Trabajo en equipo (10%):** El trabajo en equipo es valorado, lo que sugiere la importancia de la colaboración y la cooperación entre los empleados para alcanzar objetivos comunes.
- v. **Compromiso (9%):** El compromiso es significativo, indicando la necesidad de que los empleados estén dedicados y motivados para contribuir al éxito de la organización.
- vi. **Eficiencia (7%):** La eficiencia es un valor importante, reflejando un enfoque en la optimización de recursos y procesos para lograr resultados efectivos y rápidos.
- vii. **Solidaridad (6%):** La solidaridad es valorada, sugiriendo la importancia de la unidad y el apoyo mutuo entre los empleados.
- viii. **Innovación (5%):** La innovación es reconocida como un valor necesario, indicando un deseo de fomentar la creatividad y la implementación de nuevas ideas y tecnologías.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- ix. **Convivencia (5%):** La convivencia es importante, reflejando la necesidad de mantener un ambiente de trabajo armonioso y respetuoso.
- x. **Probidad (4%):** La probidad, aunque menos mencionada, es esencial para asegurar la integridad y la ética en todas las acciones y decisiones dentro de la organización.

Conclusión General

Los datos sugieren que la organización valora altamente la empatía, la responsabilidad y la vocación de servicio, lo que indica un fuerte enfoque en mejorar las relaciones interpersonales, la confiabilidad y la atención al cliente. El trabajo en equipo y el compromiso también son fundamentales, reflejando la importancia de la colaboración y la dedicación. La eficiencia, la solidaridad, la innovación, la convivencia y la probidad completan el conjunto de valores, subrayando la necesidad de optimización, apoyo mutuo, creatividad, armonía y ética. En conjunto, estos valores apuntan hacia la creación de un ambiente de trabajo positivo, eficiente y ético, con un fuerte enfoque en el servicio y la colaboración.

3.3. Fortalezas y Debilidades Institución Municipal

En esta sección se realizaron preguntas en base a un Análisis FODA el cual fue acotado esencialmente al ámbito interno, es decir a las Fortalezas y las Debilidades que en estos momentos existen en la Institución Municipal.

3.3.1. P11: Fortalezas Institución Municipal

Las fortalezas representan los puntos fuertes, ventajas, méritos, atributos y diferenciadores de una empresa o institución.

En este sentido se le solicita que según vuestro conocimiento, indique: ¿Cuál es la principal Fortaleza o Aspecto Positivo con que cuenta actualmente la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda?



Mapa Conceptual N° 3: Fortalezas Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Fortalezas	
Fortalezas (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
Compromiso	26
Cercanía con la comunidad	15
Buena infraestructura	13
Transparencia	8
Gestión	8
Atención y disponibilidad	8
Buen ambiente laboral	8
Ayuda a la comunidad	5
Implementación de programas sociales	5
Respeto	5
Total	100

Tabla N° 14: Fortalezas Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

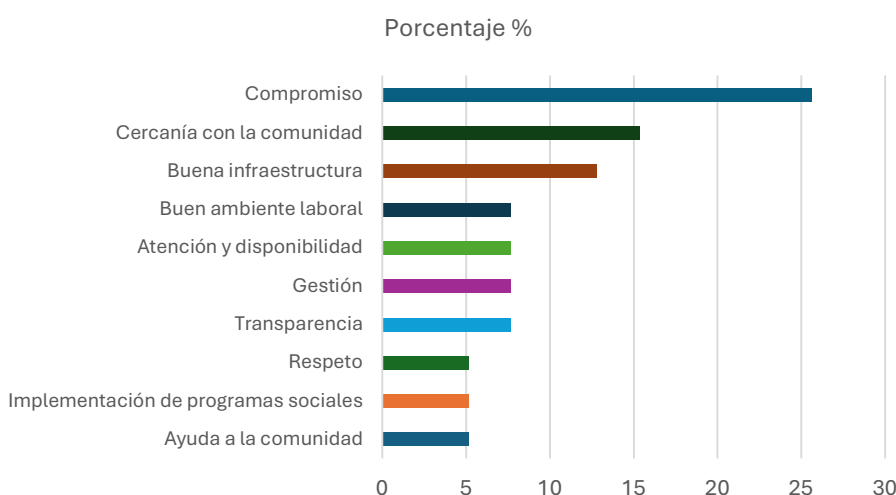


Gráfico N° 17: Fortalezas Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones sobre las Fortalezas:

- i. **Compromiso (26%):** El compromiso es la fortaleza más destacada, representando más de una cuarta parte del total. Esto sugiere que la dedicación y la lealtad de los empleados hacia la organización son altamente valoradas y son un pilar fundamental para el éxito y la cohesión del equipo.
- ii. **Cercanía con la comunidad (15%):** La cercanía con la comunidad es una fortaleza significativa, indicando que la organización mantiene una relación estrecha y positiva con la comunidad a la que sirve. Esto es crucial para construir confianza y asegurar que las necesidades de la comunidad sean atendidas de manera efectiva.
- iii. **Buena infraestructura (13%):** La buena infraestructura es una fortaleza importante, reflejando que la organización cuenta con instalaciones y recursos físicos adecuados para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente y efectiva.
- iv. **Transparencia (8%):** La transparencia es valorada, lo que sugiere un compromiso con la apertura y la honestidad en las operaciones y la comunicación. Esto es esencial para mantener la confianza tanto interna como externamente.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- v. **Gestión (8%):** La gestión efectiva es una fortaleza clave, indicando que la organización tiene buenos procesos y prácticas de administración que contribuyen a su funcionamiento eficiente.
- vi. **Atención y disponibilidad (8%):** La atención y disponibilidad son valoradas, reflejando un enfoque en estar accesibles y responder a las necesidades de los usuarios de manera oportuna y efectiva.
- vii. **Buen ambiente laboral (8%):** Un buen ambiente laboral es una fortaleza importante, sugiriendo que la organización se esfuerza por mantener un entorno de trabajo positivo y colaborativo, lo cual es crucial para la satisfacción y retención de los empleados.
- viii. **Ayuda a la comunidad (5%):** La ayuda a la comunidad es valorada, indicando un compromiso con el apoyo y el desarrollo de la comunidad local, lo cual fortalece la relación y el impacto social de la organización.
- ix. **Implementación de programas sociales (5%):** La implementación de programas sociales es una fortaleza, reflejando un enfoque en iniciativas que benefician a la comunidad y promuevan el bienestar social.
- x. **Respeto (5%):** El respeto es una fortaleza clave, sugiriendo que la organización valora la dignidad y el trato justo hacia todos los individuos, lo cual es fundamental para un ambiente de trabajo armonioso y ético.

Conclusión General

Los datos sugieren que la organización valora altamente el compromiso y la cercanía con la comunidad, lo que indica un fuerte enfoque en la dedicación de los empleados y en mantener relaciones positivas con la comunidad. La buena infraestructura y la transparencia son también fundamentales, reflejando un compromiso con la eficiencia y la honestidad. La gestión efectiva, la atención y disponibilidad, y un buen ambiente laboral son esenciales para el funcionamiento eficiente y la satisfacción de los empleados. Además, la ayuda a la comunidad, la implementación de programas sociales y el respeto son valores importantes que fortalecen el impacto social y la ética de la organización. En conjunto, estas fortalezas apuntan hacia una organización comprometida, transparente y orientada al servicio, con un fuerte enfoque en la comunidad y el bienestar de sus empleados.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.3.2. P12: Debilidades Institución Municipal

Contrariamente a las fortalezas, las debilidades (o puntos débiles) son los aspectos negativos internos que existen en la organización.

En este sentido se le solicita que según vuestro conocimiento, indique: ¿Cuál es la principal Debilidad o Aspecto Negativo con que cuenta actualmente la Municipalidad de Pedro Aguirre Cerda?



Mapa Conceptual N° 4: Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Debilidades	
Debilidades (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Recursos y Finanzas:	21
1.1. Falta de recursos financieros	10
1.2. Recursos limitados	3
1.3. Falta de fondos disponibles	3
1.4. Falta de recursos suficientes	3
2. Personal y Capacitación:	21
2.1. Falta de capacitación/preparación	3
2.2. No hay personal capacitado	3
2.3. Alta rotación de personal	7
2.4. Falta de funcionarios	3
2.5. Poca vocación de los funcionarios	3
3. Administración y Gestión:	28
3.1. Desorden administrativo	7
3.2. Burocracia	10
3.3. Falta de coordinación	7
3.4. Gestión de personas engorrosa	3
4. Infraestructura y Mantenimiento:	14
4.1. Mantenimiento de calles y escuelas	3
4.2. Infraestructura deficiente	7
4.3. Falta de señaléticas	3
5. Otros:	17
5.1. Seguridad Pública	3
5.2. Trabajo en equipo	3
5.3. Empatía de funcionarios	7
5.4. Difusión de información	3
Total	100

Tabla N° 15: Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

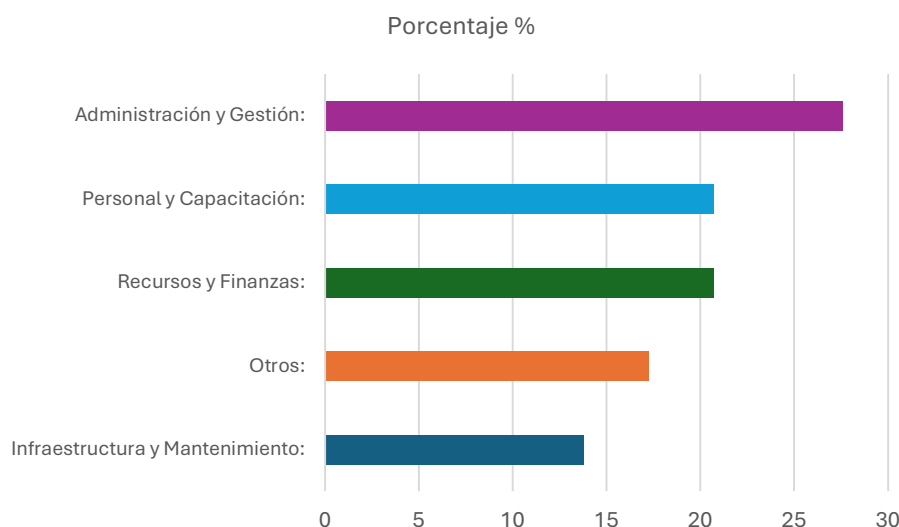


Gráfico N° 18: Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones sobre las Debilidades:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre las debilidades identificadas:

i. **Recursos y Finanzas (21%):**

- ✓ La falta de recursos financieros es la principal preocupación dentro de esta categoría, representando el 10%. Esto sugiere que la organización enfrenta serias limitaciones económicas que afectan su capacidad operativa.
- ✓ Otros problemas incluyen recursos limitados, falta de fondos disponibles y recursos insuficientes, cada uno con un 3%. Esto refuerza la idea de que la escasez de recursos es un problema recurrente y multifacético.

ii. **Personal y Capacitación (21%):**

- ✓ La alta rotación de personal (7%) y la falta de capacitación/preparación (3%) indican problemas significativos en la retención y desarrollo del personal.
- ✓ La falta de personal capacitado y de funcionarios, así como la poca vocación de los mismos (cada uno con 3%), sugieren que hay una necesidad urgente de mejorar las estrategias de contratación y formación.

iii. **Administración y Gestión (28%):**

- ✓ La burocracia (10%) y el desorden administrativo (7%) son las principales debilidades en esta área, lo que indica que los procesos internos son ineficientes y desorganizados.
- ✓ La falta de coordinación (7%) y la gestión de personas engorrosa (3%) también son problemas destacados, sugiriendo que hay una necesidad de mejorar la comunicación y la gestión de recursos humanos.

iv. **Infraestructura y Mantenimiento (14%):**

- ✓ La infraestructura deficiente (7%) es la principal preocupación, lo que podría afectar la calidad de los servicios ofrecidos.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- ✓ El mantenimiento de calles y escuelas y la falta de señaléticas (cada uno con 3%) indican que hay problemas específicos que necesitan ser abordados para mejorar la infraestructura general.
- v. **Otros (17%):**
 - ✓ La empatía de los funcionarios (7%) es una debilidad notable, lo que podría afectar la satisfacción y confianza de los usuarios.
 - ✓ La seguridad pública, el trabajo en equipo y la difusión de información (cada uno con 3%) son áreas adicionales que requieren atención para mejorar el funcionamiento general de la organización.

En resumen, las principales áreas de preocupación son la administración y gestión, seguidas por los recursos y finanzas, y el personal y capacitación. Abordar estas debilidades podría mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de la organización.

3.3.3. P13: Propuestas de Soluciones a las Debilidades Institución Municipal

Señalada la principal Debilidad Institucional o Aspecto Negativo, indique, según su conocimiento ¿Cuál podría ser una posible solución?



Mapa Conceptual N° 5: Propuesta de Soluciones Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Propuestas de Solución a Debilidades	
Propuestas de Solución Debilidades (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Gestión y Procesos:	21
1.1. Optimización de recursos	6
1.2. Clarificar procesos	3
1.3. Fortalecer mecanismos de gestión	3
1.4. Revisar procesos administrativos	3
1.5. Lentitud en procesos administrativos	3
1.6. Redistribución de recursos	3
2. Personal y Capacitación:	27
2.1. Preparar constantemente a los funcionarios	3
2.2. Conocer a cada funcionario y sus competencias	3
2.3. Hacer pruebas de nivelación/cursos obligatorios	3
2.4. Elegir buenos líderes	3
2.5. Rejuvenecer el equipo	3
2.6. Educar a los funcionarios	3



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Propuestas de Solución a Debilidades	
Propuestas de Solución Debilidades (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
2.7. Impartir cursos de calidad	3
2.8. Actualizar instrumentos de evaluación	3
2.9. Seleccionar funcionarios idóneos	3
3. Infraestructura y Mantenimiento:	12
3.1. Mala infraestructura de colegios	3
3.2. Aumentar contratas e invertir en infraestructura	3
3.3. Mejorar iluminación y estado de calles/veredas	3
3.4. Instalación de lomos de toro, disco pare, señalización	3
4. Comunicación y Coordinación:	12
4.1. Falta de fluidez en la información	3
4.2. Apoyarse en las fortalezas de la institución	3
4.3. Coordinar acciones internas y externas	3
4.4. Establecer reuniones periódicas	3
5. Atención a la Comunidad:	18
5.1. Escuchar necesidades	3
5.2. Acercarse a las escuelas y verificar problemáticas	9
5.3. Realizar más capacitaciones en buen trato al contribuyente	3
5.4. Visitas informativas a las casas	3
6. Otros:	9
6.1. Respeto mutuo	3
6.2. Más respeto y empatía con compañeros	3
6.3. Servicio para todos sin política	3
Total	100

Tabla N° 16: Propuestas de Soluciones Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

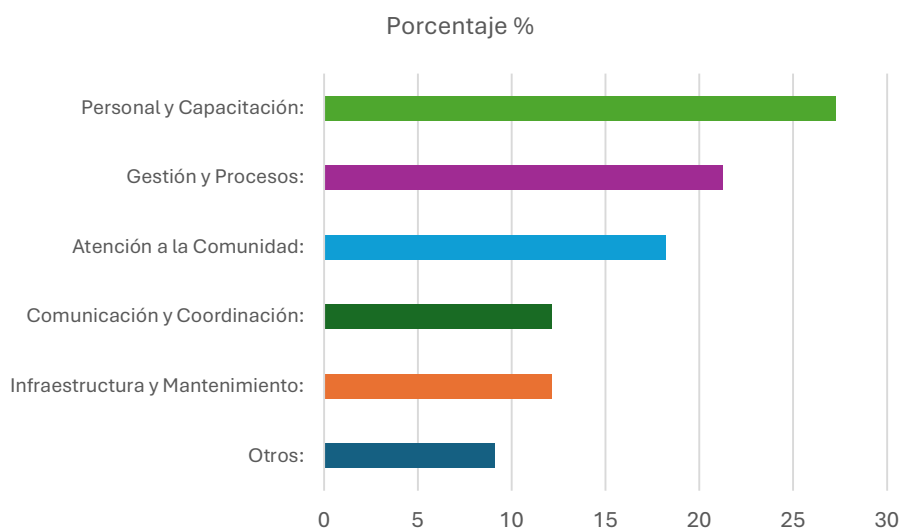


Gráfico N° 19: Propuestas de Soluciones Debilidades Institución Municipal
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Conclusiones sobre las Propuestas de Soluciones a las Debilidades:

A partir de los datos recabados sobre las propuestas de solución a las debilidades, se pueden extraer las siguientes:

- i. **Gestión y Procesos (21%):**
 - ✓ La optimización de recursos (6%) es la principal propuesta, lo que sugiere una necesidad de utilizar los recursos disponibles de manera más eficiente.
 - ✓ Clarificar procesos, fortalecer mecanismos de gestión, revisar procesos administrativos, abordar la lentitud en los procesos y redistribuir recursos (cada uno con 3%) indican un enfoque integral para mejorar la eficiencia administrativa y operativa.
- ii. **Personal y Capacitación (27%):**
 - ✓ La preparación constante de los funcionarios y conocer sus competencias (cada uno con 3%) son esenciales para mejorar el desempeño del personal.
 - ✓ Propuestas como hacer pruebas de nivelación, elegir buenos líderes, rejuvenecer el equipo, educar a los funcionarios, impartir cursos de calidad, actualizar instrumentos de evaluación y seleccionar funcionarios idóneos (cada uno con 3%) reflejan un enfoque robusto y multifacético para fortalecer el capital humano.
- iii. **Infraestructura y Mantenimiento (12%):**
 - ✓ Mejorar la infraestructura de colegios, aumentar las contratas e invertir en infraestructura, mejorar la iluminación y el estado de calles/veredas, e instalar señalización (cada uno con 3%) son propuestas clave para mejorar las condiciones físicas y de seguridad.
- iv. **Comunicación y Coordinación (12%):**
 - ✓ La falta de fluidez en la información, apoyarse en las fortalezas de la institución, coordinar acciones internas y externas, y establecer reuniones periódicas (cada uno con 3%) son propuestas que buscan mejorar la comunicación y la coordinación dentro de la organización.
- v. **Atención a la Comunidad (18%):**
 - ✓ Escuchar las necesidades de la comunidad y acercarse a las escuelas para verificar problemáticas (3% y 9% respectivamente) son propuestas que buscan mejorar la relación y la respuesta a las necesidades de la comunidad.
 - ✓ Realizar más capacitaciones en buen trato al contribuyente y visitas informativas a las casas (cada uno con 3%) son iniciativas para mejorar la atención y la comunicación con los ciudadanos.
- vi. **Otros (9%):**
 - ✓ Propuestas como fomentar el respeto mutuo, más respeto y empatía con los compañeros, y ofrecer un servicio para todos sin política (cada uno con 3%) buscan mejorar el ambiente laboral y la equidad en el servicio.

En resumen, las propuestas de solución se centran en mejorar la gestión y los procesos, fortalecer el personal y la capacitación, mejorar la infraestructura y el mantenimiento, y fomentar una mejor comunicación y coordinación. Además, se pone un énfasis significativo en la atención a la comunidad y en mejorar el ambiente laboral y la equidad en el servicio.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

3.4. Desarrollo Interno

Las preguntas de esta sección tienen como fin establecer el actual Nivel de Desarrollo respecto de las siguientes dimensiones:

- a. Recursos Materiales.
- b. Recursos Tecnológicos.
- c. Recursos Humanos.
- d. Gestión Interna
- e. Gestión de Usuarios y
- f. Clima Laboral.

En consecuencia, se invitó a los funcionarios(as) que respondiesen las siguientes preguntas:

3.4.1. Recursos Materiales

Indique según su conocimiento, cuál es el Nivel de Desarrollo de la gestión de los Recursos Materiales respecto de las siguientes categorías:

Recursos Materiales						
Categorías	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	No Tengo la Información Necesaria para Responder
Infraestructura (Instalaciones, Espacios, Mobiliario, Oficinas)	26%	33%	30%	8%	3%	1%
Mantenimiento y Mejoramiento Infraestructura	9%	39%	33%	11%	7%	1%
Adquisición y Compra Oportuna de Recursos Materiales	14%	33%	39%	10%	3%	1%

Tabla N° 17: Nivel de Desarrollo Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES

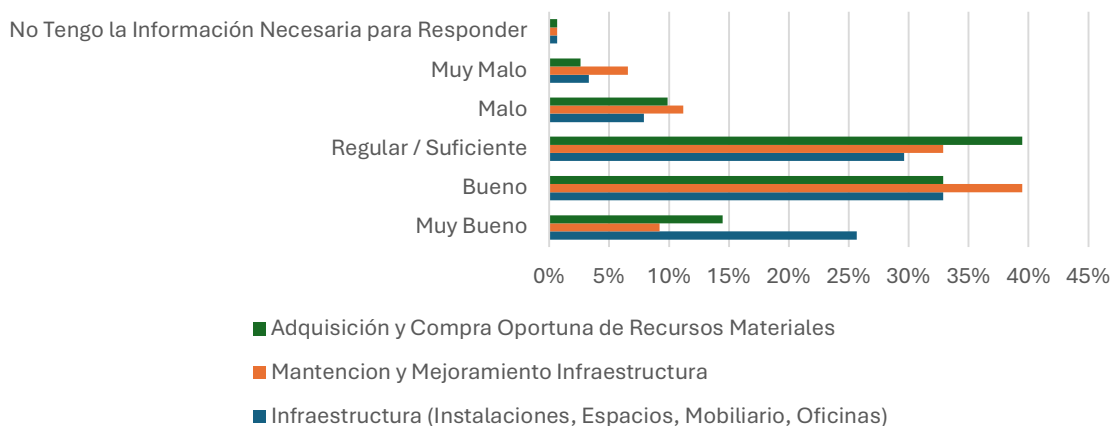


Gráfico N° 20: Nivel de Desarrollo Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III



Gráfico N° 21: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos proporcionados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

i. Infraestructura (Instalaciones, Espacios, Mobiliario, Oficinas):

- ✓ El 26% de los encuestados considera que la infraestructura es “Muy Buena”, mientras que el 33% la califica como “Buena”. Esto indica que más de la mitad de los encuestados tiene una percepción positiva de la infraestructura.
- ✓ Sin embargo, el 30% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que sugiere que hay áreas de mejora. Además, el 8% la considera “Mala” y el 3% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas significativos que deben ser abordados.
- ✓ Solo el 1% no tiene la información necesaria para responder, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados están familiarizados con la infraestructura.

ii. Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura:

- ✓ Solo el 9% considera que la mantención y mejoramiento de la infraestructura es “Muy Buena”, mientras que el 39% la califica como “Buena”. Esto sugiere que hay una percepción general de que se están haciendo esfuerzos en esta área, pero que aún hay margen para mejorar.
- ✓ El 33% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una parte significativa de los encuestados cree que los esfuerzos de mantención y mejoramiento son adecuados pero no excepcionales.
- ✓ El 11% la considera “Mala” y el 7% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas serios que deben ser abordados. Al igual que en la categoría anterior, solo el 1% no tiene la información necesaria para responder.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

iii. **Adquisición y Compra Oportuna de Recursos Materiales:**

- ✓ El 14% de los encuestados considera que la adquisición y compra oportuna de recursos materiales es “Muy Buena”, mientras que el 33% la califica como “Buena”. Esto sugiere que hay una percepción positiva, aunque no tan fuerte como en las otras categorías.
- ✓ El 39% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora en la adquisición y compra de recursos.
- ✓ El 10% la considera “Mala” y el 3% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas que deben ser abordados para mejorar la eficiencia en esta área. Nuevamente, solo el 1% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción general positiva en las tres categorías evaluadas, hay áreas significativas de mejora, especialmente en la mantención y mejoramiento de la infraestructura y en la adquisición y compra oportuna de recursos materiales.

3.4.2. P15: Recursos Tecnológicos

Indique según su conocimiento, cual es el Nivel de Desarrollo de la gestión de los Recursos Tecnológicos respecto de las siguientes categorías:

Recursos Tecnológicos						
Categorías	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	No Tengo la Información Necesaria para Responder
Computadores (Calidad y Cantidad)	22%	41%	29%	5%	2%	2%
Internet (Cobertura, Velocidad)	16%	40%	32%	10%	1%	1%
Softwares Actualizados	10%	38%	36%	10%	2%	4%
Soporte Informático a los Procesos	20%	44%	26%	7%	0%	3%
Capacitación en Nuevas Tecnologías	6%	20%	41%	22%	6%	6%

Tabla N° 18: Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS

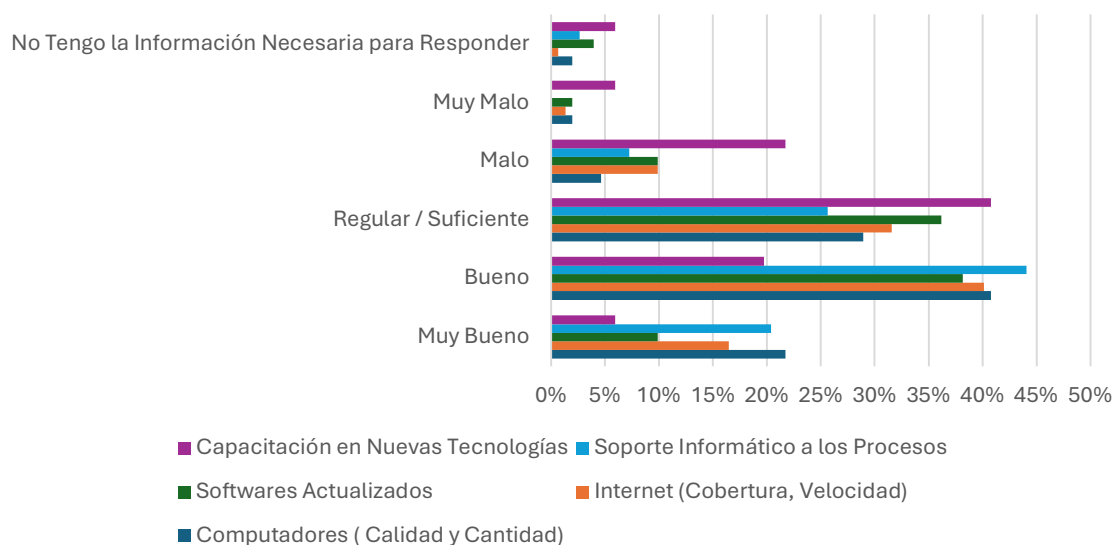


Gráfico N° 22: Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**



Gráfico N° 23: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

i. Computadores (Calidad y Cantidad):

- ✓ El 22% de los encuestados considera que la calidad y cantidad de los computadores es “Muy Buena”, mientras que el 41% la califica como “Buena”. Esto indica que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre los computadores disponibles.
- ✓ Sin embargo, el 29% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que sugiere que se requieren mejoras al respecto. Además, el 5% la considera “Mala” y el 2% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas significativos que deben ser abordados.
- ✓ Solo el 2% no tiene la información necesaria para responder, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados están familiarizados con la calidad y cantidad de los computadores.

ii. Internet (Cobertura, Velocidad):

- ✓ El 16% considera que la cobertura y velocidad de internet es “Muy Buena”, mientras que el 40% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción positiva general, aunque no tan fuerte como en la categoría de computadores.
- ✓ El 32% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una parte significativa de los encuestados cree que hay margen de mejora en la cobertura y velocidad de internet.
- ✓ El 10% la considera “Mala” y el 1% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas que deben ser abordados para mejorar la conectividad. Solo el 1% no tiene la información necesaria para responder.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

iii. **Softwares Actualizados:**

- ✓ El 10% de los encuestados considera que los softwares están “Muy Bien” actualizados, mientras que el 38% los califica como “Buenos”. Esto sugiere que hay una percepción positiva, aunque no tan fuerte como en otras categorías.
- ✓ El 36% los califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora en la actualización de software.
- ✓ El 10% los considera “Malos” y el 2% “Muy Malos”, lo que indica que hay problemas que deben ser abordados para mejorar la actualización de software. El 4% no tiene la información necesaria para responder.

iv. **Soporte Informático a los Procesos:**

- ✓ El 20% de los encuestados considera que el soporte informático a los procesos es “Muy Bueno”, mientras que el 44% lo califica como “Bueno”. Esto indica una percepción positiva general sobre el soporte informático.
- ✓ El 26% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que sugiere que hay áreas de mejora. El 7% lo considera “Malo” y nadie lo califica como “Muy Malo”, lo que indica que los problemas en esta área son menos significativos en comparación con otras categorías. El 3% no tiene la información necesaria para responder.

v. **Capacitación en Nuevas Tecnologías:**

- ✓ Solo el 6% considera que la capacitación en nuevas tecnologías es “Muy Buena”, mientras que el 20% la califica como “Buena”. Esto sugiere que hay una percepción general de que la capacitación en nuevas tecnologías es insuficiente.
- ✓ El 41% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora en la capacitación.
- ✓ El 22% la considera “Mala” y el 6% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas serios que deben ser abordados para mejorar la capacitación en nuevas tecnologías. El 6% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción general positiva en las categorías de computadores, internet y soporte informático, hay áreas significativas de mejora en la actualización de software y, especialmente, en la capacitación en nuevas tecnologías. Abordar estas áreas podría mejorar la percepción general y la eficiencia operativa

3.4.3. P16: Recursos Humanos

Indique según su conocimiento, cual es el Nivel de Desarrollo de la gestión de los Recursos Humanos respecto de las siguientes categorías:

Categorías	Recursos Humanos					No Tengo la Información Necesaria para Responder
	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	
Personal de Planta (Cantidad)	3%	31%	32%	12%	5%	18%
Personal a Contrata (Cantidad)	2%	33%	32%	7%	7%	18%
Personal a Honorarios (Cantidad)	7%	25%	27%	12%	8%	22%
Contratación de Personal según Perfiles de Cargos	3%	24%	32%	18%	11%	13%
Capacitación del Personal	5%	26%	33%	22%	7%	7%
Fortalecimiento de la Carrera Funcionaria (Movilidad Interna)	3%	15%	36%	16%	11%	19%

Tabla N° 19: Nivel de Desarrollo Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Nivel de Desarrollo de la gestión de los Recursos Humanos

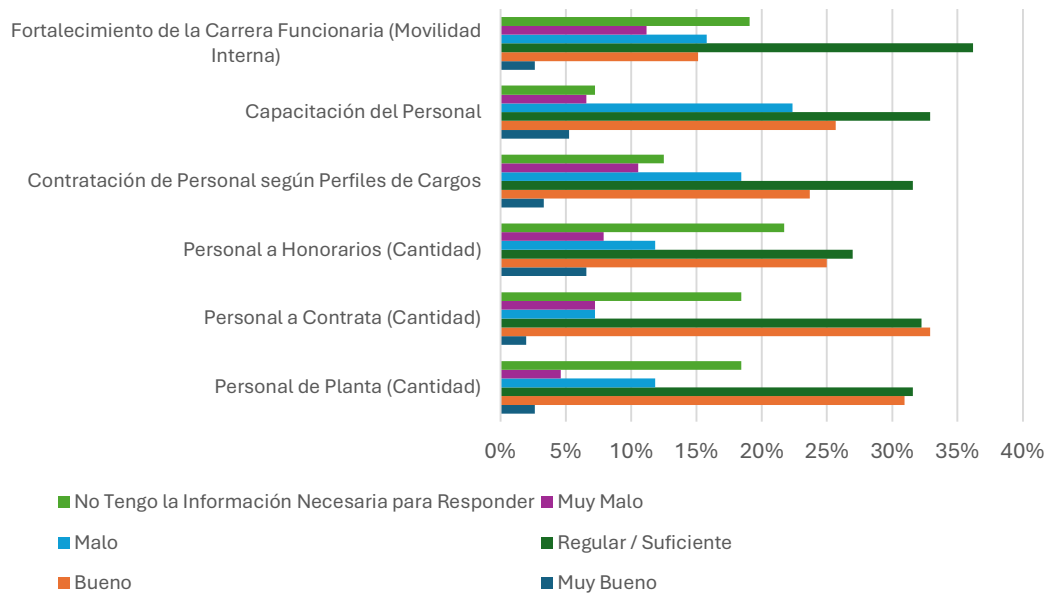


Gráfico N° 24: Nivel de Desarrollo Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

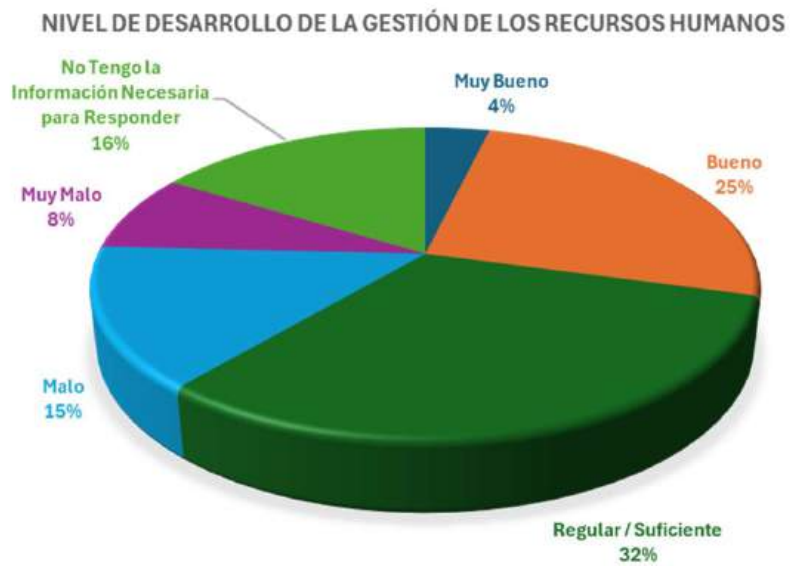


Gráfico N° 25: Resumen Nivel de Desarrollo Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Conclusiones:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

- i. **Personal de Planta (Cantidad):**
 - ✓ Solo el 3% de los encuestados considera que la cantidad de personal de planta es “Muy Buena”, mientras que el 31% la califica como “Buena”. Esto sugiere que hay una percepción moderadamente positiva, pero no fuerte.
 - ✓ El 32% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora en la cantidad de personal de planta.
 - ✓ El 12% la considera “Mala” y el 5% “Muy Mala”, lo que indica que hay problemas significativos que deben ser abordados. Además, el 18% no tiene la información necesaria para responder, lo que sugiere una falta de conocimiento o transparencia en esta área.
- ii. **Personal a Contrata (Cantidad):**
 - ✓ El 2% considera que la cantidad de personal a contrata es “Muy Buena”, mientras que el 33% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción similar a la del personal de planta, con una moderada satisfacción.
 - ✓ El 32% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 7% la considera “Mala” y el 7% “Muy Mala”, lo que indica problemas que deben ser abordados. El 18% no tiene la información necesaria para responder.
- iii. **Personal a Honorarios (Cantidad):**
 - ✓ El 7% de los encuestados considera que la cantidad de personal a honorarios es “Muy Buena”, mientras que el 25% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción algo más positiva en comparación con las otras categorías de personal.
 - ✓ El 27% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 12% la considera “Mala” y el 8% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos. El 22% no tiene la información necesaria para responder, lo que sugiere una falta de conocimiento o transparencia en esta área.
- iv. **Contratación de Personal según Perfiles de Cargos:**
 - ✓ Solo el 3% considera que la contratación de personal según perfiles de cargos es “Muy Buena”, mientras que el 24% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción general de que la contratación no está alineada adecuadamente con los perfiles de cargos.
 - ✓ El 32% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 18% la considera “Mala” y el 11% “Muy Mala”, lo que indica problemas serios en la contratación. El 13% no tiene la información necesaria para responder.
- v. **Capacitación del Personal:**
 - ✓ El 5% considera que la capacitación del personal es “Muy Buena”, mientras que el 26% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con áreas de mejora.
 - ✓ El 33% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 22% la considera “Mala” y el 7% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos en la capacitación. El 7% no tiene la información necesaria para responder.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

vi. **Fortalecimiento de la Carrera Funcionaria (Movilidad Interna):**

- ✓ Solo el 3% considera que el fortalecimiento de la carrera funcionaria es “Muy Bueno”, mientras que el 15% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción general de que hay mucho margen de mejora en esta área.
- ✓ El 36% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora. El 16% lo considera “Malo” y el 11% “Muy Malo”, lo que indica problemas serios en la movilidad interna. El 19% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción moderadamente positiva en algunas áreas, hay significativas áreas de mejora en la cantidad de personal, la contratación según perfiles de cargos, la capacitación del personal y el fortalecimiento de la carrera funcionaria.

3.4.4. P17: Gestión Interna

Indique según su conocimiento, cual es el Nivel de Desarrollo de la Gestión Interna respecto de las siguientes categorías:

Gestión Interna						
Categorías	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	No Tengo la Información Necesaria para Responder
Planificación Estratégica	8%	30%	31%	11%	5%	15%
Planificación Operativa (Agendas Compartidas)	9%	24%	35%	14%	5%	14%
Gestión por Indicadores / Metas	9%	30%	35%	9%	2%	15%
Comunicación Interna	9%	26%	35%	18%	6%	7%
Monitoreo o Seguimiento a la Ejecución de Planes, Programas o Proyectos	8%	29%	36%	14%	4%	10%

Tabla N° 20: Nivel de Desarrollo Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Nivel de Desarrollo de la Gestión Interna

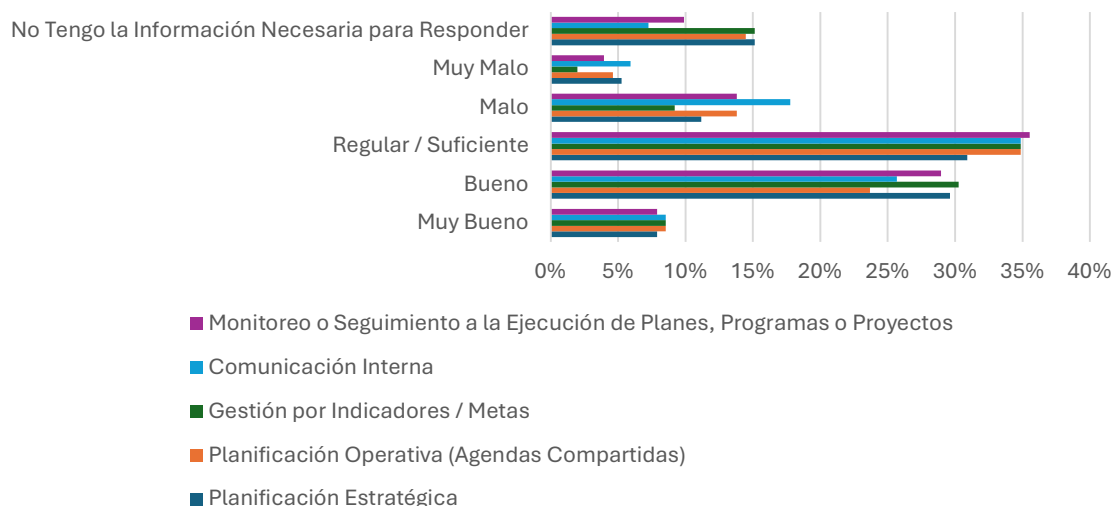


Gráfico N° 26: Nivel de Desarrollo Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III



Gráfico N° 27: Resumen Nivel de Desarrollo Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

i. Planificación Estratégica:

- ✓ El 8% de los encuestados considera que la planificación estratégica es “Muy Buena”, mientras que el 30% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva.
- ✓ El 31% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 11% la considera “Mala” y el 5% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos. El 15% no tiene la información necesaria para responder, lo que sugiere una falta de conocimiento o transparencia en esta área.

ii. Planificación Operativa (Agendas Compartidas):

- ✓ El 9% considera que la planificación operativa es “Muy Buena”, mientras que el 24% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción similar a la de la planificación estratégica, con una moderada satisfacción.
- ✓ El 35% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 14% la considera “Mala” y el 5% “Muy Mala”, lo que indica problemas que deben ser abordados. El 14% no tiene la información necesaria para responder.

iii. Gestión por Indicadores / Metas:

- ✓ El 9% de los encuestados considera que la gestión por indicadores y metas es “Muy Buena”, mientras que el 30% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción positiva, aunque no tan fuerte como en otras categorías.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- ✓ El 35% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 9% la considera “Mala” y el 2% “Muy Mala”, lo que indica problemas que deben ser abordados. El 15% no tiene la información necesaria para responder.
- iv. **Comunicación Interna:**
 - ✓ El 9% considera que la comunicación interna es “Muy Buena”, mientras que el 26% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con áreas de mejora.
 - ✓ El 35% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 18% la considera “Mala” y el 6% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos en la comunicación interna. El 7% no tiene la información necesaria para responder.
- v. **Monitoreo o Seguimiento a la Ejecución de Planes, Programas o Proyectos:**
 - ✓ El 8% de los encuestados considera que el monitoreo o seguimiento es “Muy Bueno”, mientras que el 29% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva, aunque no tan fuerte como en otras categorías.
 - ✓ El 36% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 14% lo considera “Malo” y el 4% “Muy Malo”, lo que indica problemas significativos en el monitoreo y seguimiento. El 10% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción moderadamente positiva en algunas áreas, hay significativas áreas de mejora en la planificación estratégica y operativa, la gestión por indicadores y metas, la comunicación interna y el monitoreo o seguimiento a la ejecución de planes, programas o proyectos.

3.4.5. P18: Gestión de Usuarios

Indique según su conocimiento, cual es el Nivel de Desarrollo de la Gestión de Usuarios respecto de las siguientes categorías:

Gestión de Usuarios						
Categorías	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	No Tengo la Información Necesaria para Responder
Comunicación, Difusión e Información de Actividades y Logros Municipales	16%	41%	26%	11%	1%	5%
Medición de la Satisfacción de Usuarios	7%	20%	45%	11%	3%	13%
Gestión Oportuna de Respuestas frente a Reclamos / Solicitudes	9%	27%	32%	16%	4%	13%
Buen Trato	16%	40%	27%	6%	5%	6%
El lugar de la Atención cumple con la Infraestructura Adecuada (Ej. Acceso Universal)	22%	36%	29%	5%	5%	3%

Tabla N° 21: Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Nivel de Desarrollo de la Gestión de Usuarios

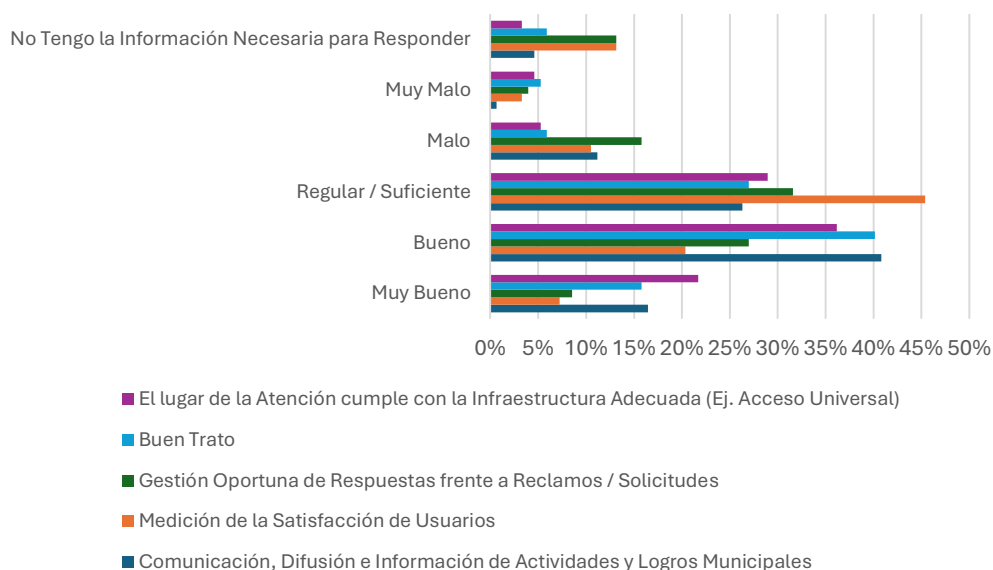


Gráfico N° 28: Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Gráfico N° 29: Resumen Nivel de Desarrollo Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Conclusiones:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

i. **Comunicación, Difusión e Información de Actividades y Logros Municipales:**

- ✓ El 16% de los encuestados considera que esta categoría es “Muy Buena”, mientras que el 41% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre la comunicación y difusión de actividades y logros municipales.
- ✓ El 26% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 11% la considera “Mala” y el 1% “Muy Mala”, lo que indica algunos problemas que deben ser abordados. El 5% no tiene la información necesaria para responder.

ii. **Medición de la Satisfacción de Usuarios:**

- ✓ Solo el 7% considera que la medición de la satisfacción de usuarios es “Muy Buena”, mientras que el 20% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con áreas significativas de mejora.
- ✓ El 45% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que una gran parte de los encuestados cree que hay margen de mejora en esta área. El 11% la considera “Mala” y el 3% “Muy Mala”, lo que indica problemas serios. El 13% no tiene la información necesaria para responder.

iii. **Gestión Oportuna de Respuestas frente a Reclamos / Solicitudes:**

- ✓ El 9% de los encuestados considera que la gestión oportuna de respuestas es “Muy Buena”, mientras que el 27% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción positiva, aunque no tan fuerte como en otras categorías.
- ✓ El 32% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 16% la considera “Mala” y el 4% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos en la gestión de respuestas. El 13% no tiene la información necesaria para responder.

iv. **Buen Trato:**

- ✓ El 16% considera que el trato es “Muy Bueno”, mientras que el 40% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre el trato recibido.
- ✓ El 27% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 6% lo considera “Malo” y el 5% “Muy Malo”, lo que indica algunos problemas que deben ser abordados. El 6% no tiene la información necesaria para responder.

v. **El lugar de la Atención cumple con la Infraestructura Adecuada (Ej. Acceso Universal):**

- ✓ El 22% de los encuestados considera que el lugar de atención cumple con la infraestructura adecuada es “Muy Bueno”, mientras que el 36% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre la infraestructura de los lugares de atención.
- ✓ El 29% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 5% lo considera “Malo” y el 5% “Muy Malo”, lo que indica algunos problemas que deben ser abordados. El 3% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción general positiva en varias categorías, pero se requiere realizar mejoras significativas respecto de la medición de la satisfacción de usuarios y de la gestión oportuna de respuestas frente a reclamos y solicitudes.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.4.6. P19: Clima Laboral

El Clima Organizacional es un conjunto de propiedades medibles del entorno laboral que son percibidas de forma directa e indirecta por los empleados, y que afectan su motivación y comportamiento.

También, se define como un conjunto de políticas, prácticas y medidas de una organización que están relacionadas con la experiencia del empleado. En otras palabras, es el ambiente que se vive dentro de una organización, que puede ser tanto negativo como positivo.

Al respecto se le solicitó que respondiesen lo siguiente: cuál es su opinión / percepción respecto de las siguientes categorías asociadas al Clima Laboral:

Clima Laboral						
Categorías	Muy Bueno	Bueno	Regular / Suficiente	Malo	Muy Malo	No Tengo la Información Necesaria para Responder
Estilo de Liderazgo (Directivos / Jefaturas)	19%	36%	23%	9%	9%	3%
Seguridad / Estabilidad Laboral	15%	36%	28%	15%	5%	2%
Sentido de Pertenencia a la Institución	15%	43%	29%	9%	1%	3%
Relaciones entre Compañeros(as) (Ambiente Laboral)	19%	39%	25%	9%	7%	1%
Compensación y Reconocimiento	9%	23%	33%	27%	5%	3%
Oportunidades de Desarrollo Personal / Profesional	12%	28%	30%	22%	6%	1%
Igualdad de Oportunidades	11%	25%	34%	18%	11%	2%
Condiciones Materiales	13%	39%	33%	10%	2%	3%

Tabla N° 22: Percepción Clima Laboral
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

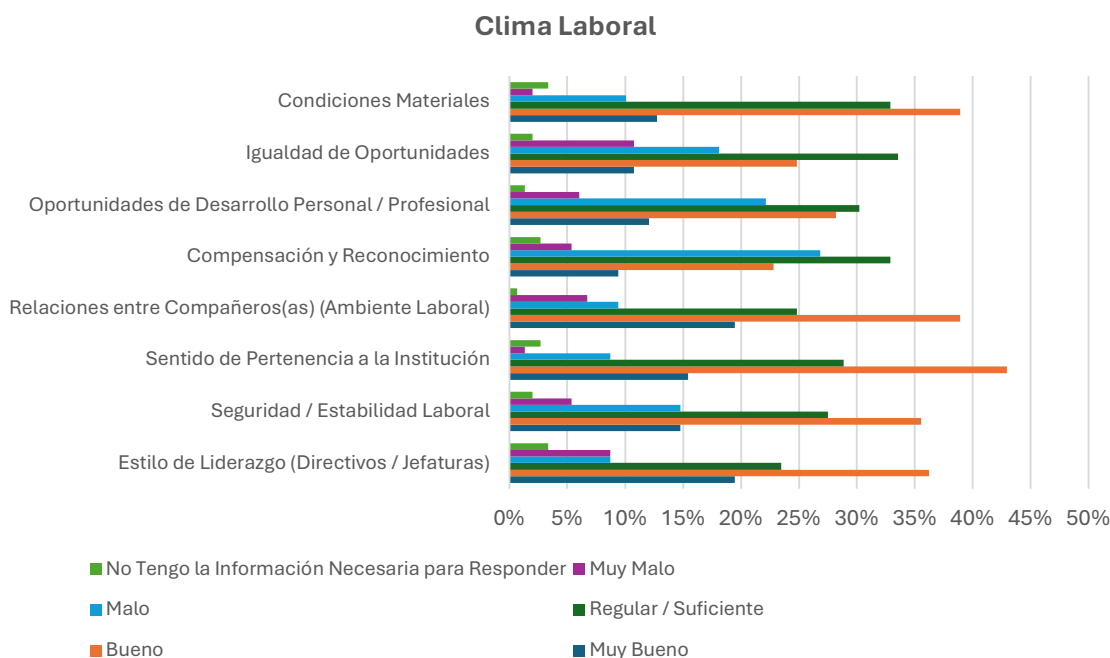


Gráfico N° 30: Percepción Clima Laboral
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

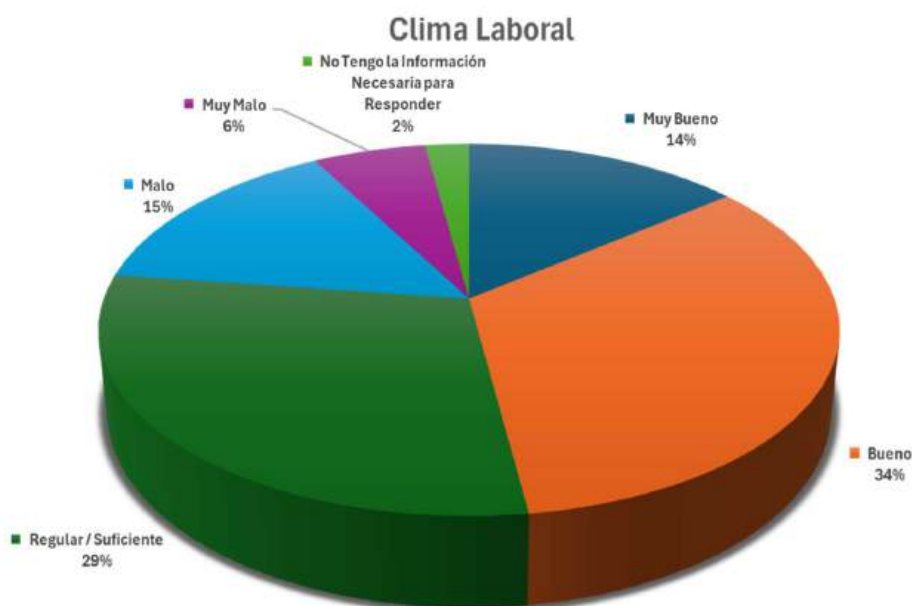


Gráfico N° 31: Resumen Percepción Clima Laboral
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados, se pueden extraer varias conclusiones sobre la percepción de las diferentes categorías evaluadas:

i. **Estilo de Liderazgo (Directivos / Jefaturas):**

- ✓ El 19% de los encuestados considera que el estilo de liderazgo es “Muy Bueno”, mientras que el 36% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre el liderazgo.
- ✓ El 23% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 9% lo considera “Malo” y el 9% “Muy Malo”, lo que indica problemas significativos. Solo el 3% no tiene la información necesaria para responder.

ii. **Seguridad / Estabilidad Laboral:**

- ✓ El 15% considera que la seguridad y estabilidad laboral es “Muy Buena”, mientras que el 36% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción positiva, aunque con áreas de mejora.
- ✓ El 28% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 15% la considera “Mala” y el 5% “Muy Mala”, lo que indica problemas significativos. Solo el 2% no tiene la información necesaria para responder.

iii. **Sentido de Pertenencia a la Institución:**

- ✓ El 15% de los encuestados considera que el sentido de pertenencia es “Muy Bueno”, mientras que el 43% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre el sentido de pertenencia.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- ✓ El 29% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 9% lo considera “Malo” y el 1% “Muy Malo”, lo que indica algunos problemas. Solo el 3% no tiene la información necesaria para responder.
- iv. **Relaciones entre Compañeros(as) (Ambiente Laboral):**
 - ✓ El 19% considera que las relaciones entre compañeros y el ambiente laboral son “Muy Buenos”, mientras que el 39% lo califica como “Bueno”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre el ambiente laboral.
 - ✓ El 25% lo califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 9% lo considera “Malo” y el 7% “Muy Malo”, lo que indica algunos problemas significativos. Solo el 1% no tiene la información necesaria para responder.
- v. **Compensación y Reconocimiento:**
 - ✓ Solo el 9% considera que la compensación y el reconocimiento son “Muy Buenos”, mientras que el 23% los califica como “Buenos”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con áreas significativas de mejora.
 - ✓ El 33% los califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 27% los considera “Malos” y el 5% “Muy Malos”, lo que indica problemas serios. Solo el 3% no tiene la información necesaria para responder.
- vi. **Oportunidades de Desarrollo Personal / Profesional:**
 - ✓ El 12% considera que las oportunidades de desarrollo personal y profesional son “Muy Buenas”, mientras que el 28% las califica como “Buenas”. Esto sugiere una percepción positiva, aunque con áreas de mejora.
 - ✓ El 30% las califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 22% las considera “Malas” y el 6% “Muy Malas”, lo que indica problemas significativos. Solo el 1% no tiene la información necesaria para responder.
- vii. **Igualdad de Oportunidades:**
 - ✓ El 11% considera que la igualdad de oportunidades es “Muy Buena”, mientras que el 25% la califica como “Buena”. Esto sugiere una percepción moderadamente positiva, pero con áreas significativas de mejora.
 - ✓ El 34% la califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 18% la considera “Mala” y el 11% “Muy Mala”, lo que indica problemas serios. Solo el 2% no tiene la información necesaria para responder.
- viii. **Condiciones Materiales:**
 - ✓ El 13% considera que las condiciones materiales son “Muy Buenas”, mientras que el 39% las califica como “Buenas”. Esto sugiere una percepción positiva general sobre las condiciones materiales.
 - ✓ El 33% las califica como “Regular/Suficiente”, lo que indica que hay margen de mejora. El 10% las considera “Malas” y el 2% “Muy Malas”, lo que indica algunos problemas. Solo el 3% no tiene la información necesaria para responder.

En resumen, aunque hay una percepción general positiva en varias categorías, pero se requiere realizar mejoras significativas respecto de la compensación y reconocimiento, de las oportunidades de desarrollo personal y profesional, y de la igualdad de oportunidades. Abordar estos problemas redundaría en el mejoramiento del clima laboral.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.5. Prospectiva Desarrollo Interno

Ahora, le solicitamos que se “imagine” como le gustaría o desearía ver a nuestra municipalidad en un futuro mediano, es decir, es una “meta” a alcanzar hacia el año 2028 en cada una de las siguientes dimensiones:

3.5.1. P20 – Recursos Financieros:



Mapa Conceptual N° 6: Prospectiva Recursos Económicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Prospectiva Recursos Financieros	
Prospectiva Desarrollo Interno: Recursos Financieros (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Recursos y Finanzas:	57
1.1. Mayores ingresos	8
1.2. Mas recursos	8
1.3. Suficientes	8
1.4. Aumentar recursos	6
1.5. Incrementar recursos	4
1.6. Adecuar recursos a necesidades	4
1.7. Mejor distribución	4
1.8. Transparencia y agilidad	4
1.9. Aumentar presupuesto	4
1.10. Óptimos	4
1.11. Equilibrados	4
2. Condiciones Laborales:	14
2.1. Subir el sueldo	4
2.2. Aumento de sueldo	4
2.3. Regularizar sueldo	2
2.4. Igualdad y equidad en sueldos	2
2.5. Pago oportuno y al día	2
3. Gestión y Administración:	14
3.1. Utilizados de manera eficiente	4
3.2. Mejorar procedimientos	4
3.3. Ordenados	2
3.4. Ejecución óptima	2
3.5. Control y disciplina financiera	2
4. Infraestructura y Proyectos:	10



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

4.1. Inversión en infraestructura	4
4.2. Dinero para reparar calles	2
4.3. Alianzas público-privadas	2
4.4. Implementar nuevas ayudas	2
5. Otros:	6
5.1. Que se respeten los acuerdos	2
5.2. Destinar para lo que son	2
5.3. Servicio para todos sin política	2
Total	100

Tabla N° 23: Prospectiva Recursos Económicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

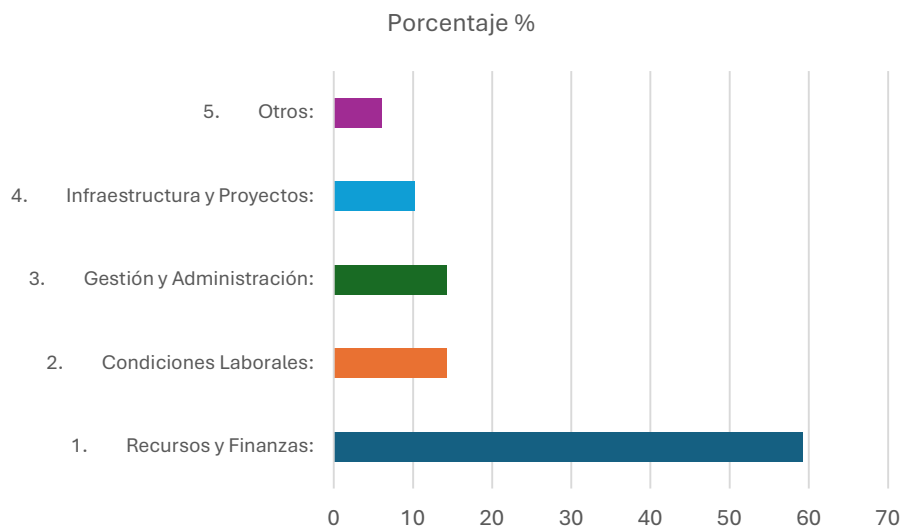


Gráfico N° 32: Prospectiva Recursos Financieros
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con los recursos financieros, se pueden extraer varias conclusiones:

i. **Recursos y Finanzas (57%):**

- ✓ Esta categoría es la más destacada, con un 57% del total. Las principales propuestas incluyen aumentar los ingresos y recursos (8% cada uno), asegurarse de que sean suficientes (8%), y aumentar y adecuar los recursos a las necesidades (6% y 4% respectivamente).
- ✓ También se enfatiza la importancia de una mejor distribución, transparencia y agilidad en el manejo de los recursos (4% cada uno), así como aumentar el presupuesto y asegurar que los recursos sean óptimos y equilibrados (4% cada uno). Esto sugiere una fuerte necesidad de mejorar la disponibilidad y gestión de los recursos financieros para satisfacer las necesidades de la organización.

ii. **Condiciones Laborales (14%):**

- ✓ Las propuestas en esta categoría se centran en mejorar los sueldos, con un 4% para subir el sueldo y otro 4% para aumentar el sueldo. También se menciona la necesidad de regularizar los sueldos, asegurar igualdad y equidad en los sueldos, y garantizar el pago oportuno y al día (2% cada uno).



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- ✓ Esto indica una preocupación significativa por las condiciones salariales y la equidad en la compensación, lo cual es crucial para mantener la motivación y retención del personal.
- iii. **Gestión y Administración (14%):**
 - ✓ Las propuestas incluyen utilizar los recursos de manera eficiente y mejorar los procedimientos (4% cada uno), así como asegurar que los procesos sean ordenados, la ejecución sea óptima, y haya control y disciplina financiera (2% cada uno).
 - ✓ Esto sugiere una necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión y administración de los recursos financieros.
- iv. **Infraestructura y Proyectos (10%):**
 - ✓ Las propuestas en esta categoría incluyen invertir en infraestructura (4%), destinar dinero para reparar calles (2%), establecer alianzas público-privadas (2%) e implementar nuevas ayudas (2%).
 - ✓ Esto indica una necesidad de mejorar la infraestructura física y buscar colaboraciones para financiar proyectos importantes.
- v. **Otros (6%):**
 - ✓ Las propuestas incluyen respetar los acuerdos, destinar los recursos para los fines previstos, y asegurar que el servicio sea para todos sin política (2% cada uno).
 - ✓ Esto sugiere una necesidad de transparencia, cumplimiento de compromisos y equidad en la prestación de servicios.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de recursos financieros son la mejora de la disponibilidad y gestión de los recursos, las condiciones laborales, la eficiencia en la gestión y administración, y la inversión en infraestructura. Abordar estas áreas podría mejorar significativamente la capacidad operativa y la satisfacción del personal dentro de la organización.

3.5.2. P20 – Recursos Materiales:



Mapa Conceptual N° 7: Prospectiva Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Prospectiva Recursos Materiales	
Prospectiva Desarrollo Interno: Recursos Materiales (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Infraestructura	30
1.1. Mejorar infraestructuras	18
1.2. Nivelar infraestructura	5
1.3. Adecuar infraestructura	4
1.4. Mejorar dependencias municipales	4
2. Recursos y Materiales	30
2.1. Suficientes	14
2.2. Compra de insumos/materiales	7
2.3. Renovación de vehículos/muebles	5
2.4. Stock de materiales	4
3. Calidad y Condiciones	19
3.1. De buena calidad	7
3.2. Óptimas condiciones	5
3.3. Mejorar calidad de materiales	4
3.4. Satisfactorios	4
4. Gestión y Eficiencia	11
4.1. Gastar eficientemente	4
4.2. Rapidez en gestión de entrega	4
4.3. Simplificación de trámites	4
5. Distribución y Disponibilidad	11
5.1. Distribución	4
5.2. Disponibles para todos	4
5.3. Oportunos	4
Total	100

Tabla N° 24: Prospectiva Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

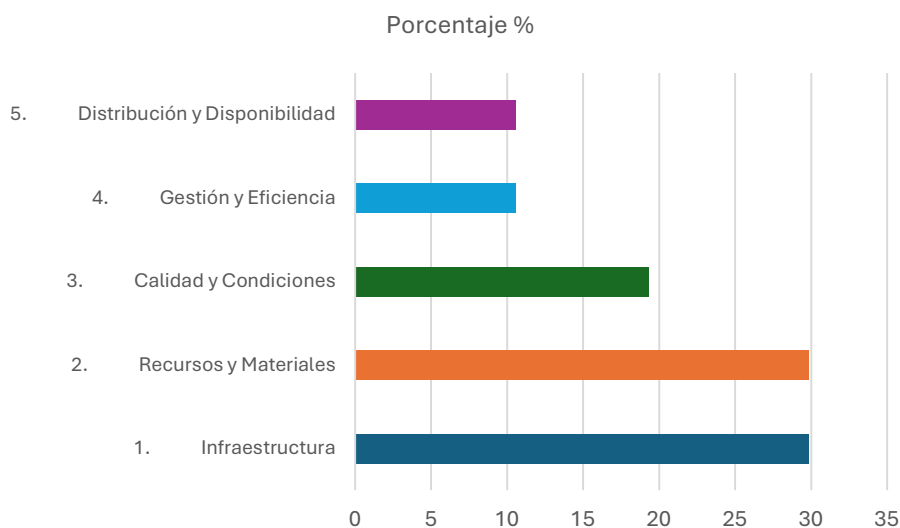


Gráfico N° 33: Prospectiva Recursos Materiales
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



Conclusiones:

A partir de los datos proporcionados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con los recursos materiales, se pueden extraer varias conclusiones:

- i. **Infraestructura (30%):**
 - ✓ La mejora de infraestructuras es la principal preocupación, con un 18%. Esto sugiere una necesidad urgente de actualizar y mejorar las instalaciones existentes.
 - ✓ Nivelar y adecuar la infraestructura, así como mejorar las dependencias municipales (5%, 4% y 4% respectivamente), indican que hay un enfoque en asegurar que todas las instalaciones cumplan con los estándares necesarios y sean adecuadas para su uso.
- ii. **Recursos y Materiales (30%):**
 - ✓ La suficiencia de recursos y materiales es una prioridad, con un 14%. Esto sugiere que asegurar un suministro adecuado de insumos es crucial para el funcionamiento eficiente.
 - ✓ La compra de insumos/materiales (7%), la renovación de vehículos/muebles (5%) y mantener un stock adecuado de materiales (4%) son también importantes, indicando una necesidad de mantener y actualizar los recursos físicos regularmente.
- iii. **Calidad y Condiciones (19%):**
 - ✓ La calidad de los materiales es una preocupación significativa, con un 7% que desea materiales de buena calidad.
 - ✓ Asegurar que los materiales estén en óptimas condiciones (5%) y mejorar la calidad de los mismos (4%) son también importantes, lo que sugiere que no solo la cantidad, sino también la calidad de los recursos es crucial.
 - ✓ La satisfacción con los materiales (4%) indica que hay un enfoque en asegurar que los materiales cumplan con las expectativas y necesidades.
- iv. **Gestión y Eficiencia (11%):**
 - ✓ Gastar eficientemente (4%), asegurar la rapidez en la gestión de entrega (4%) y simplificar los trámites (4%) son prioridades, lo que sugiere una necesidad de mejorar la eficiencia en la gestión de recursos.
 - ✓ Esto indica que hay un enfoque en optimizar los procesos administrativos para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y oportuna.
- v. **Distribución y Disponibilidad (11%):**
 - ✓ La distribución adecuada de los recursos (4%), asegurar que estén disponibles para todos (4%) y que sean oportunos (4%) son también importantes.
 - ✓ Esto sugiere que no solo es importante tener los recursos, sino también asegurarse de que estén accesibles y disponibles cuando se necesiten.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de recursos materiales son la mejora de la infraestructura, asegurar la suficiencia y calidad de los recursos, mejorar la eficiencia en la gestión y distribución de los mismos, y junto a garantizar que los recursos estén disponibles y sean accesibles para todos.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.5.3. P20 – Recursos Tecnológicos:



Mapa Conceptual N° 8: Prospectiva Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Prospectiva Recursos Tecnológicos	
Prospectiva Desarrollo Interno: Recursos Tecnológicos (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Tecnología y Equipos	48
1.1. Actualización de tecnología	13
1.2. Nuevas tecnologías computacionales	6
1.3. Equipos modernos y eficientes	10
1.4. Computadores actualizados	9
1.5. Renovación de recursos tecnológicos	5
1.6. Licencias al día	3
1.7. Control de acceso a internet	1
2. Capacitación y Desarrollo	12
2.1. Capacitación en tecnología	6
2.2. Oportunidades de aprendizaje	3
2.3. Educación en tecnología para la comunidad	3
3. Mejora de Sistemas y Procesos	16
3.1. Mejora de sistemas	5
3.2. Programas eficientes y rápidos	4
3.3. Mejora de software y conectividad	4
3.4. Sistemas de comunicación interna	1
3.5. Enfoque data driven	1
4. Infraestructura y Recursos	6
4.1. Nivelación de infraestructura	3
4.2. Salas de enlace	1
4.3. Distribución de TICs	1
4.4. Recambio de computadores obsoletos	1
5. Calidad y Eficiencia	18
5.1. Alta calidad y eficiencia	6
5.2. Material actualizado	4
5.3. Mejorar tecnológicamente	4
5.4. Mejoras en sistemas de seguridad	4
Total	100

Tabla N° 25: Prospectiva Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

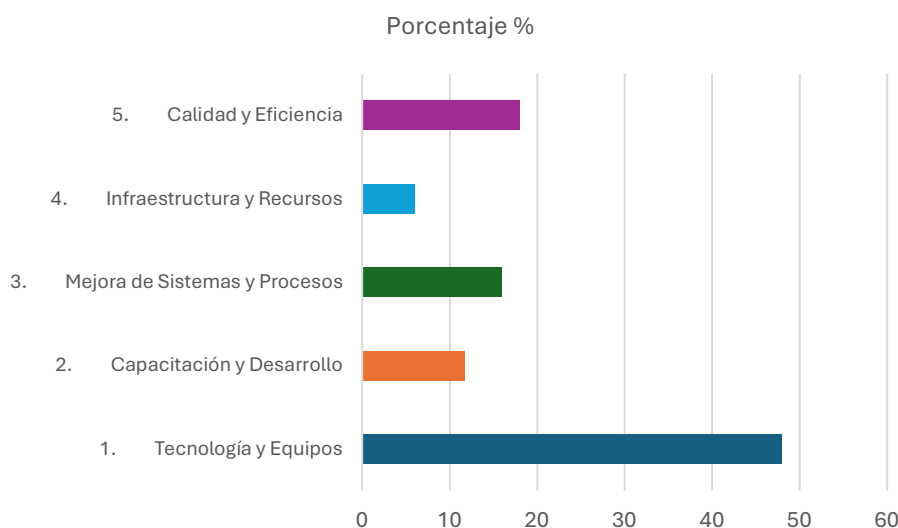


Gráfico N° 34: Prospectiva Recursos Tecnológicos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con los recursos tecnológicos, se pueden extraer varias conclusiones:

i. **Tecnología y Equipos (48%):**

- ✓ La actualización de tecnología (13%) y la adquisición de equipos modernos y eficientes (10%) son las principales prioridades. Esto sugiere una necesidad urgente de mantener la tecnología al día para asegurar la eficiencia operativa.
- ✓ La actualización de computadores (9%) y la renovación de recursos tecnológicos (5%) también son importantes, indicando que no solo se necesita nueva tecnología, sino también mantener y renovar la existente.
- ✓ Mantener las licencias al día (3%) y controlar el acceso a internet (1%) son aspectos adicionales que aseguran el uso adecuado y seguro de la tecnología.

ii. **Capacitación y Desarrollo (12%):**

- ✓ La capacitación en tecnología (6%) y las oportunidades de aprendizaje (3%) son esenciales para asegurar que el personal esté bien preparado para utilizar las nuevas tecnologías.
- ✓ La educación en tecnología para la comunidad (3%) sugiere un enfoque en extender los beneficios tecnológicos más allá de la organización, involucrando a la comunidad en el proceso de modernización.

iii. **Mejora de Sistemas y Procesos (16%):**

- ✓ La mejora de sistemas (5%) y la implementación de programas eficientes y rápidos (4%) son prioridades para optimizar los procesos internos.
- ✓ La mejora de software y conectividad (4%) y los sistemas de comunicación interna (1%) son cruciales para asegurar una operación fluida y eficiente.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- ✓ El enfoque en un enfoque basado en datos (1%) indica una tendencia hacia la toma de decisiones informada por datos, lo cual es esencial para la modernización y eficiencia.
- iv. **Infraestructura y Recursos (6%):**
 - ✓ La nivelación de infraestructura (3%) y la creación de salas de enlace (1%) son importantes para asegurar que las instalaciones físicas soporten adecuadamente las necesidades tecnológicas.
 - ✓ La distribución de TICs (1%) y el recambio de computadores obsoletos (1%) aseguran que todos los usuarios tengan acceso a la tecnología necesaria y que los equipos estén actualizados.
- v. **Calidad y Eficiencia (18%):**
 - ✓ La alta calidad y eficiencia (6%) y el material actualizado (4%) son esenciales para asegurar que los recursos tecnológicos sean efectivos y confiables.
 - ✓ Mejorar tecnológicamente (4%) y las mejoras en sistemas de seguridad (4%) son cruciales para mantener la integridad y seguridad de los sistemas tecnológicos.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de recursos tecnológicos son la actualización y modernización de la tecnología y equipos, la capacitación y desarrollo del personal, la mejora de sistemas y procesos, y asegurar la calidad y eficiencia de los recursos tecnológicos.

3.5.4. P20 – Recursos Humanos:



Mapa Conceptual N° 9: Prospectiva Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Prospectiva Recursos Humanos	
Prospectiva Desarrollo Interno: Recursos Humanos (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Capacitación y Competencia:	41
1.1. Capacitados	16
1.2. Personal calificado	8
1.3. Mejorar capacitaciones	6
1.4. Competencias necesarias	6
1.5. Profesionalización	4



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Prospectiva Recursos Humanos	
Prospectiva Desarrollo Interno: Recursos Humanos (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
2. Contratación y Estabilidad:	18
2.1. Personal a honorarios con más posibilidad de ser contratados	6
2.2. Que todo el personal honorario pase a planta	4
2.3. Contratación de trabajadores para estabilidad económica	4
2.4. Expandir contratación de empleados	4
3. Gestión y Administración:	16
3.1. Buena gestión	4
3.2. Política de gestión de RRHH	4
3.3. Actualizar planta	4
3.4. Mejorar gestión de personas	4
4. Empatía y Comunicación:	12
4.1. Más empatía y mejorar la comunicación	4
4.2. Empatía entre los funcionarios	4
4.3. Mayor relación con los departamentos	4
5. Condiciones Laborales:	12
5.1. Mejores condiciones de contratos laborales	4
5.2. Protección ante el acoso	4
5.3. Preocupación por el bienestar del funcionario	4
Total	100

Tabla N° 26: Prospectiva Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

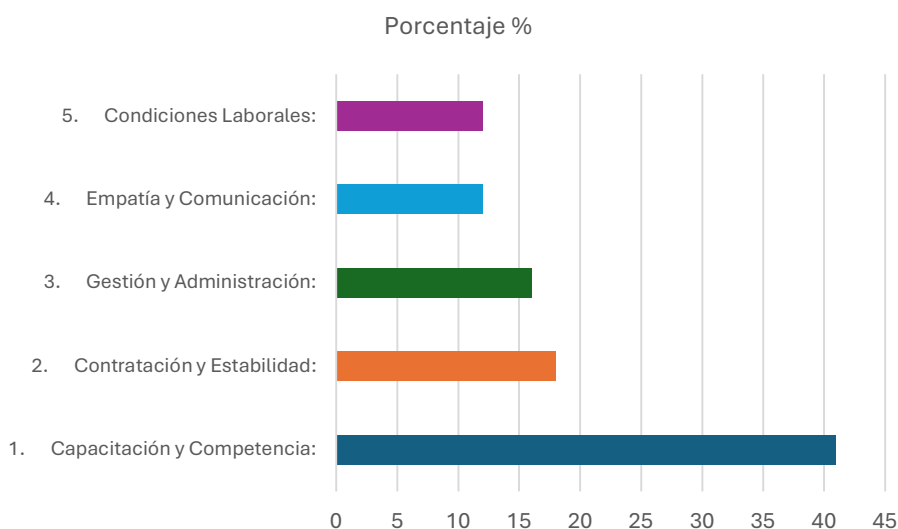


Gráfico N° 35: Prospectiva Recursos Humanos
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con los recursos humanos, se pueden extraer varias conclusiones:

i. **Capacitación y Competencia (41%):**

- ✓ La capacitación y competencia es la categoría más destacada, con un 41% del total. La necesidad de tener personal capacitado (16%) y calificado (8%) es crucial para el desarrollo interno.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- ✓ Mejorar las capacitaciones (6%), asegurar que el personal tenga las competencias necesarias (6%) y fomentar la profesionalización (4%) son también importantes. Esto sugiere una fuerte necesidad de invertir en el desarrollo y la formación continua del personal para mejorar sus habilidades y competencias.
- ii. **Contratación y Estabilidad (18%):**
 - ✓ La posibilidad de que el personal a honorarios sea contratado (6%) y que todo el personal honorario pase a planta (4%) son prioridades. Esto indica una preocupación por la estabilidad laboral y la seguridad económica del personal.
 - ✓ La contratación de trabajadores para asegurar estabilidad económica (4%) y la expansión de la contratación de empleados (4%) también son importantes, sugiriendo una necesidad de aumentar la plantilla de manera estable y sostenible.
- iii. **Gestión y Administración (16%):**
 - ✓ La buena gestión (4%), la implementación de políticas de gestión de recursos humanos (4%), la actualización de la planta (4%) y la mejora en la gestión de personas (4%) son esenciales para una administración eficiente.
 - ✓ Esto sugiere que hay una necesidad de mejorar las prácticas de gestión y administración para asegurar que los recursos humanos se manejen de manera efectiva y eficiente.
- iv. **Empatía y Comunicación (12%):**
 - ✓ La necesidad de más empatía y mejorar la comunicación (4%), fomentar la empatía entre los funcionarios (4%) y mejorar la relación entre los departamentos (4%) son importantes.
 - ✓ Esto indica que mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente de trabajo empático y colaborativo es crucial para el desarrollo interno.
- v. **Condiciones Laborales (12%):**
 - ✓ Mejorar las condiciones de los contratos laborales (4%), asegurar la protección ante el acoso (4%) y preocuparse por el bienestar del funcionario (4%) son prioridades.
 - ✓ Esto sugiere una necesidad de mejorar las condiciones laborales y asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los empleados.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de recursos humanos son la capacitación y competencia del personal, la contratación y estabilidad laboral, la gestión y administración eficiente, la mejora de la empatía y comunicación interna, y la mejora de las condiciones laborales.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

3.5.5. P20 – Gestión Interna:



Mapa Conceptual N° 10: Prospectiva Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Prospectiva Gestión Interna	
Prospectiva Desarrollo Interno: Gestión Interna (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Mejora y Eficiencia	29
1.1. Mejorar	10
1.2. Más eficiencia	3
1.3. Mejor calidad	3
1.4. Óptima	5
1.5. Eficaz	3
1.6. Eficiente	3
2. Organización y Planificación	29
2.1. Planificación	10
2.2. Organización	7
2.3. Coordinación	9
2.4. Menos conflictos	3
3. Liderazgo y Colaboración	13
3.1. Liderazgo	5
3.2. Trabajo colaborativo	5
3.3. Líderes	3
4. Comunicación y Tecnología	9
4.1. Comunicación	7
4.2. Mayor tecnología	2
5. Seguridad y Estabilidad	5
5.1. Seguridad laboral	3
5.2. Estabilidad laboral	2
6. Inclusión y Equidad	6
6.1. Inclusiva	3
6.2. Igualdad	3
7. Otros Conceptos	7
7.1. Reconocimientos	2
7.2. Soporte	2
7.3. Excelencia	3
Total	100

Tabla N° 27: Prospectiva Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

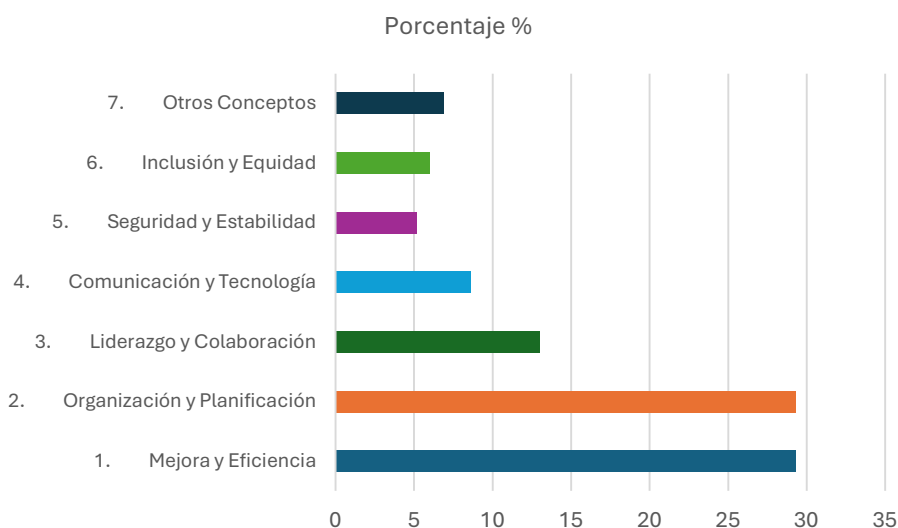


Gráfico N° 36: Prospectiva Gestión Interna
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con la gestión interna, se pueden extraer varias conclusiones:

i. **Mejora y Eficiencia (29%):**

- ✓ La mejora continua (10%) y la eficiencia (3%) son prioridades clave. Esto sugiere una necesidad urgente de optimizar los procesos internos para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- ✓ La búsqueda de una calidad óptima (5%), eficacia (3%) y eficiencia (3%) también son importantes, indicando un enfoque en asegurar que los procesos y resultados sean de alta calidad y se realicen de manera eficiente.

ii. **Organización y Planificación (29%):**

- ✓ La planificación (10%) y la organización (7%) son esenciales para una gestión interna efectiva. Esto sugiere que una estructura bien planificada y organizada es crucial para el éxito.
- ✓ La coordinación (9%) y la reducción de conflictos (3%) también son importantes, lo que indica una necesidad de mejorar la colaboración y minimizar los problemas internos.

iii. **Liderazgo y Colaboración (13%):**

- ✓ El liderazgo (5%) y el trabajo colaborativo (5%) son fundamentales para una gestión interna exitosa. Esto sugiere que tener líderes fuertes y fomentar la colaboración entre los equipos es crucial.
- ✓ La importancia de los líderes (3%) también se destaca, indicando que el desarrollo de habilidades de liderazgo es una prioridad.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

iv. **Comunicación y Tecnología (9%):**

- ✓ La comunicación (7%) es esencial para una gestión interna efectiva. Esto sugiere que mejorar la comunicación interna puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la cohesión del equipo.
- ✓ La necesidad de mayor tecnología (2%) indica que la actualización y el uso adecuado de la tecnología son importantes para apoyar los procesos internos.

v. **Seguridad y Estabilidad (5%):**

- ✓ La seguridad laboral (3%) y la estabilidad laboral (2%) son importantes para asegurar un ambiente de trabajo seguro y estable. Esto sugiere que proporcionar seguridad y estabilidad a los empleados es crucial para su bienestar y productividad.

vi. **Inclusión y Equidad (6%):**

- ✓ La inclusión (3%) y la igualdad (3%) son esenciales para una gestión interna justa y equitativa. Esto sugiere que fomentar un ambiente inclusivo y equitativo es una prioridad.

vii. **Otros Conceptos (7%):**

- ✓ Los reconocimientos (2%), el soporte (2%) y la excelencia (3%) son también importantes. Esto sugiere que reconocer y apoyar a los empleados, así como aspirar a la excelencia, son aspectos clave para una gestión interna efectiva.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de gestión interna son la mejora y eficiencia, la organización y planificación, el liderazgo y colaboración, la comunicación y tecnología, la seguridad y estabilidad, y la inclusión y equidad.

3.5.6. P20 – Gestión de Usuarios:



Mapa Conceptual N° 11: Prospectiva Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Prospectiva Gestión de Usuarios	
Prospectiva Desarrollo Interno: Gestión de Usuarios (Conceptos Agrupados)	Porcentaje %
1. Atención al Usuario	48
1.1. Mejorar trato	5
1.2. Mejora en la Atención	5
1.3. Mayor y mejor atención	3
1.4. Atención humana de calidad	3
1.5. Mejorar la atención a nuestros usuarios	3
1.6. Buen trato	3
1.7. Atención excelente	3
1.8. De calidad	3
1.9. Óptima	3
1.10. Respetuosa y seria	3
1.11. Cálida y de calidad	3
1.12. Excelencia	3
1.13. Buena	6
2. Comunicación y Satisfacción	12
2.1. Comunicar efectivamente los servicios	2
2.2. Usuarios con alto nivel de satisfacción	2
2.3. Satisfacción usuaria como eje del servicio público	2
2.4. Que nuestros usuarios logren satisfacción	2
2.5. Que se sientan contentos	2
2.6. Usuarios satisfechos	2
3. Inclusión y Accesibilidad	9
3.1. Mayor inclusión	3
3.2. Que se incluyan a quienes no tienen acceso a un teléfono	2
3.3. Más cercana	2
3.4. Buses de acercamiento a los dispositivos comunales	2
4. Eficiencia y Tecnología	10
4.1. Que todos los tramites sean más expeditos	2
4.2. Celeridad de respuesta a solicitudes	2
4.3. Actualización plataformas virtuales	2
4.4. Más tecnología fácil de usar	2
4.5. Permitir tomar horas de licencia de conducir por internet	2
5. Profesionalismo y Capacitación	10
5.1. Mejores profesionales	2
5.2. Mayor capacitación a los usuarios	2
5.3. Mejor preparado	2
5.4. Mas personal contratado	2
5.5. Contar con protocolos de atención al usuario	2
6. Otros	19
6.1. Habilidad	2
6.2. Proactiva	3
6.3. Eficaz	5
6.4. Comprometidos con la comunidad	2
6.5. Constancia de los reclamos conversados	2
6.6. Mejorar en tiempo de respuesta	2
6.7. Mejora medidas de intervención, comunicación y derivación de usuarios	2
6.8. Fortalecer la atención de calidad	2
6.9. Incorporar y actualizar un sistema de gestión	2
Total	100

Tabla N° 28: Prospectiva Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

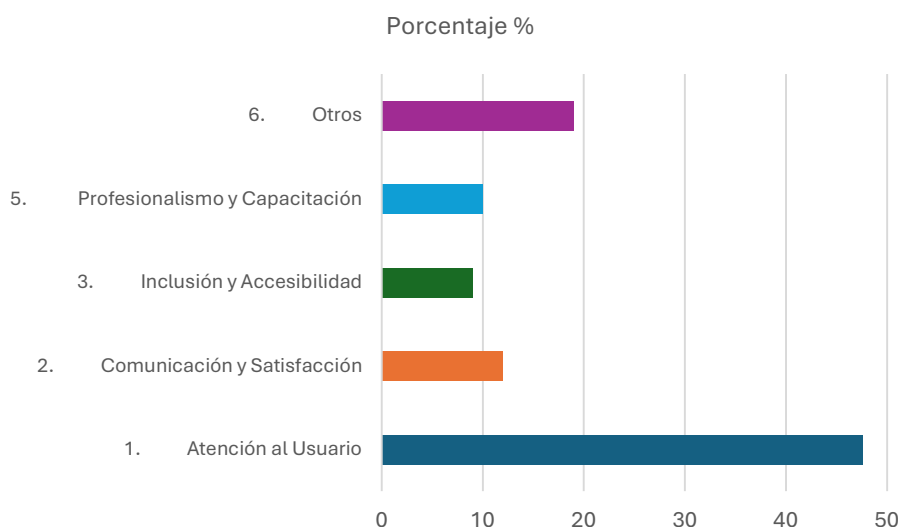


Gráfico N° 37: Prospectiva Gestión de Usuarios
Fuente: Elaboración Propia Julio 2024

Conclusiones:

A partir de los datos recabados sobre la prospectiva de desarrollo interno en relación con la gestión de usuarios, se pueden extraer varias conclusiones:

i. **Atención al Usuario (48%):**

- ✓ La atención al usuario es la categoría más destacada, con un 48% del total. Las principales propuestas incluyen mejorar el trato (5%), la atención (5%), y proporcionar una atención humana de calidad (3%).
- ✓ Otros aspectos importantes son asegurar una atención excelente, de calidad, óptima, respetuosa y seria, cálida y de calidad, y con excelencia (3% cada uno). Esto sugiere una fuerte necesidad de mejorar la calidad de la atención al usuario en todos los aspectos.

ii. **Comunicación y Satisfacción (12%):**

- ✓ La comunicación efectiva de los servicios (2%) y asegurar que los usuarios tengan un alto nivel de satisfacción (2%) son esenciales.
- ✓ La satisfacción del usuario como eje del servicio público (2%) y asegurar que los usuarios se sientan contentos y satisfechos (2% cada uno) indican que la satisfacción del usuario es una prioridad clave.

iii. **Inclusión y Accesibilidad (9%):**

- ✓ La mayor inclusión (3%) y asegurar que se incluyan a quienes no tienen acceso a un teléfono (2%) son importantes.
- ✓ Hacer que los servicios sean más cercanos y accesibles, como mediante buses de acercamiento a los dispositivos comunales (2% cada uno), sugiere una necesidad de mejorar la accesibilidad y la inclusión en la prestación de servicios.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

iv. Eficiencia y Tecnología (10%):

- ✓ Hacer que todos los trámites sean más expeditos (2%) y asegurar la celeridad de respuesta a solicitudes (2%) son prioridades.
- ✓ La actualización de plataformas virtuales (2%) y la implementación de tecnología fácil de usar (2%) son también importantes, indicando una necesidad de modernizar y agilizar los procesos mediante el uso de tecnología.

v. Profesionalismo y Capacitación (10%):

- ✓ Contar con mejores profesionales (2%) y proporcionar mayor capacitación a los usuarios (2%) son esenciales.
- ✓ Asegurar que el personal esté mejor preparado y contratar más personal (2% cada uno) sugiere una necesidad de mejorar el profesionalismo y la capacitación del personal para proporcionar un mejor servicio.

vi. Otros (19%):

- ✓ La eficacia (5%) y la proactividad (3%) son importantes para asegurar un servicio eficiente y proactivo.
- ✓ Comprometerse con la comunidad (2%), mejorar el tiempo de respuesta (2%), y fortalecer la atención de calidad (2%) son también esenciales.
- ✓ Incorporar y actualizar un sistema de gestión (2%) sugiere una necesidad de mejorar los sistemas de gestión para apoyar la prestación de servicios.

En resumen, las principales áreas de enfoque para el desarrollo interno en términos de gestión de usuarios son la mejora de la atención al usuario, la comunicación y satisfacción, la inclusión y accesibilidad, la eficiencia y tecnología, el profesionalismo y capacitación, y otros aspectos como la eficacia y proactividad.



Capítulo III: Imagen – Objetivo

4. Introducción

La definición de una Imagen – Objetivo o **“Visión de Futuro”** constituye un factor clave dentro del proceso de planificación. Como plantea Joel Barker² *“la visión sin acción es una fantasía inalcanzable. La acción sin visión es una actividad azarosa. La visión y la acción juntas pueden cambiar el mundo...”*.

Jack Fleitman³ define la visión como *“el camino al cual se dirige la organización a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento”*. Es decir, constituye un enunciado socialmente compartido, que define el camino y el fin y cuya función instrumental es el de orientar y encauzar las acciones de mediano y corto plazo.

Campbell y Nash⁴, consideran que la visión, desde el punto de vista de las organizaciones, se refiere al futuro, lo que no sólo define los objetivos sino también los valores bajo los que se deben alcanzar. Se refieren a la intención estratégica que da dirección a los esfuerzos de la organización al contrastar la situación deseada en el futuro versus las condiciones existentes o situación actual.

En esencia, la Visión de Futuro, constituye un concepto o “ideal” a alcanzar y cuya instrumentalización u operacionalización, permite convocar, aglutinar, ordenar y finalmente comprometer, al conjunto de los funcionarios y funcionarias en post de un objetivo común.

En este sentido, la visión de futuro cumple dentro de la planificación, la función de vincular el presente con los sueños o ideales de futuro de un conjunto de personas.

Por ende, la planificación, en su diseño clásico como las versiones más modernas de tipo estratégica, no son un sistema de gobierno ni un fin en sí mismo; es un instrumento destinado a un pertinente y completo análisis de la realidad que enfrenta la sociedad y el territorio y ofrecer, en consecuencia, métodos de participación, organización, colaboración y consenso, para definir la estrategia en adecuación y sintonía con los recursos disponibles y en función de optimizar al máximo estos recursos en beneficio de la comunidad.

La operacionalización o instrumentalización de la Imagen Objetivo-Deseada, se realiza mediante la descripción de los Lineamientos Estratégicos respectivos, los cuales, en esencia, constituyen las áreas de gestión que la institución municipal, deberá implementar, a fin de alcanzar los objetivos deseados.

4.1. Relación Visión Plan de Desarrollo Comunal y la Política de Gestión de las Personas

Durante el proceso de elaboración del presente Plan de Desarrollo Comunal 2025 – 2030, se solicitó a los distintos actores locales que se “imaginaran” como les gustaría o desearían ver a la comuna de Pedro Aguirre Cerda en un futuro de 4 o más años. Es decir, un “sueño o deseo” a alcanzar.

² El Poder de una Visión de Futuro. 2004.

³ Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio 2000.

⁴ Un sentido de misión : definir la dirección de las grandes corporaciones. Andrew Campbell y Laura L. Nash Addison-Wesley , 1992 - 317 páginas



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

Por otro lado, la Política de Gestión de las Personas, establece una visión de carácter interno.

Ambas visiones se exponen a continuación:

Imagen - Objetivo Plan de Desarrollo Comunal	Visión Institucional Interna PGP
<i>"En el año 2030, los habitantes de la comuna de Pedro Aguirre Cerda se desenvolverán en un entorno seguro, saludable, inclusivo, integrador, solidario y participativo y en donde además contarán con un acceso expedito a los servicios de salud, educación y a los espacios de esparcimiento y de recreación".</i>	<i>"Queremos ser un municipio inclusivo, reconocido por su buen trato, donde se potencien las habilidades y el desarrollo de nuestros funcionarios y funcionarias, para incorporar procesos innovadores, eficientes, transparentes que aporten de forma integral hacia la entrega de servicios de calidad a la comunidad de Pedro Aguirre Cerda"</i>

Fuente: PLADECO 2024 – PGP 2024

Dado el análisis conceptual, es dable señalar que ambos párrafos presentan una visión coherente y complementaria para el desarrollo de la comuna de Pedro Aguirre Cerda y para su administración municipal.

Se destacan las siguientes correlaciones claves entre la **Visión de Futuro (Imagen – Objetivo) del Plan de Desarrollo Comunal** y la **Visión Institucional Interna**:

- i. **Enfoque en la Comunidad:**
 - ✓ **Visión de Futuro:** Se centra en los habitantes de la comuna, destacando la seguridad, creatividad, innovación, participación y solidaridad, así como el acceso a servicios y espacios de calidad.
 - ✓ **Visión Institucional:** Enfatiza la entrega de servicios de calidad a la comunidad, lo que complementa la visión de futuro al asegurar que los servicios municipales apoyen y mejoren la vida de los habitantes.
- ii. **Inclusión y Buen Trato:**
 - ✓ **Visión de Futuro:** Implícitamente sugiere un ambiente inclusivo y solidario.
 - ✓ **Visión Institucional:** Explicita el deseo de ser un municipio inclusivo y reconocido por su buen trato, lo que refuerza la idea de una comunidad acogedora y respetuosa.
- iii. **Innovación y Eficiencia:**
 - ✓ **Visión de Futuro:** Menciona la creatividad e innovación como características deseables para los habitantes.
 - ✓ **Visión Institucional:** Se compromete a incorporar procesos innovadores y eficientes, asegurando que la administración municipal esté alineada con estos valores y pueda apoyar a la comunidad en su desarrollo creativo e innovador.
- iv. **Desarrollo de Habilidades:**
 - ✓ **Visión de Futuro:** No menciona explícitamente el desarrollo de habilidades, pero la creatividad e innovación implican un entorno que fomenta el crecimiento personal.
 - ✓ **Visión Institucional:** Destaca el desarrollo de habilidades y el potencial de los funcionarios, lo que indirectamente beneficia a la comunidad al contar con un personal municipal más capacitado y motivado.
- v. **Transparencia y Calidad:**
 - ✓ **Visión de Futuro:** Se enfoca en la calidad de los servicios y espacios disponibles para los habitantes.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

- ✓ **Visión Institucional:** Promueve la transparencia y la entrega de servicios de calidad, asegurando que los procesos municipales sean claros y confiables, lo que contribuye a la confianza de la comunidad en su administración.

En resumen, ambas visiones están alineadas en su objetivo de crear una comunidad segura, inclusiva, innovadora y bien servida. La visión institucional interna apoya y facilita la visión de futuro del plan de desarrollo comunal al enfocarse en la mejora continua de los servicios municipales y el desarrollo del personal, lo que en última instancia beneficia a los habitantes de Pedro Aguirre Cerda.

4.2. Misión Institucional

La Misión responde a la consulta respecto a: ¿Cuál es el propósito que se tiene como municipalidad hoy y cuál debiera ser en el futuro, para concretar, la obtención de la Visión de Futuro o Imagen – Objetivo Deseada?

En las municipalidades y en los servicios públicos se asocia con frecuencia la Misión de cada uno de ellos con los contenidos de su Ley Orgánica Constitucional, o que, dadas las características de la función pública, es indudablemente importante en términos de la definición de un marco general, sin embargo, esta es habitualmente insuficiente como orientación para la acción.

La Misión es una “declaración única” que define el propósito o la razón de ser de una organización y permite orientar las acciones que realicen las personas que la componen hacia el logro de un resultado esperado.

La misión genérica de las municipalidades está definida en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, y se expresa como: “*satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas*” (art.1 de la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades). Esto define el horizonte o propósito principal común a todas las municipalidades chilenas. No obstante, es posible y necesario fijar una “Misión” más particular, que otorgue una identidad y sentido de pertenencia que sirva de orientación para la gestión estratégica de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda.

En este sentido, la Política de Gestión de las Personas, establece la siguiente Misión Institucional Interna:

“Somos una comunidad de funcionarios y funcionarias, compuesta por personas con vocación de servicio, que trabajan conjuntamente para satisfacer de forma eficiente y eficaz las necesidades de la comunidad de Pedro Aguirre Cerda”

Para operacionalizar la Visión de Futuro y la Misión Institucional Interna, se requiere establecer los Lineamientos Estratégicos o Áreas de Gestión los cuales se describen a continuación.



Capítulo IV: Lineamientos Estratégicos

El Plan de Desarrollo Comunal 2025 – 2030 establece la siguiente descripción para el Lineamiento Estratégico N° 9: Modernización Institucional – Municipal, a saber:

➤ **Modernización Institucional Municipal en Chile: Avanzando hacia Gobiernos Locales Inteligentes**

La modernización institucional municipal en Chile es un proceso clave para mejorar la gestión y la eficiencia de los gobiernos locales. A través de la adopción de prácticas innovadoras, tecnologías y enfoques estratégicos, se busca fortalecer la capacidad de los municipios para responder a las necesidades de la comunidad de manera más efectiva. En esta descripción, exploraremos los desafíos, oportunidades y avances en la modernización de los municipios chilenos:

- i. **Contexto y Desafíos:**
 - a. Los municipios son actores fundamentales en la prestación de servicios públicos a nivel local.
 - b. Sin embargo, históricamente han enfrentado desafíos como la burocracia, la falta de transparencia y la rigidez en la toma de decisiones.
- ii. **Vinculación Planes de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM) y el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO):**
 - a. **La vinculación entre los indicadores de gestión PGMM y los indicadores del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)** es fundamental para garantizar que las acciones y estrategias implementadas estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo de la municipalidad para lograr los objetivos propuestos hacia la comunidad.
 - i. **Indicadores de Gestión:** Son métricas que permiten evaluar el desempeño de una organización o programa en un período determinado. Miden la eficiencia, eficacia e impacto de las acciones realizadas.
 - ii. **Indicadores de PLADECO:** Son métricas específicas que permiten medir el avance hacia los objetivos estratégicos del PLADECO, reflejando el progreso en el desarrollo integral de una comunidad.
 - b. **¿Por qué es importante vincularlos?**
 - i. **Asegura la coherencia:** Garantiza que las acciones diarias estén alineadas con la visión a largo plazo de la comunidad.
 - ii. **Facilita el seguimiento:** Permite monitorear el progreso hacia los objetivos del PLADECO de manera continua.
 - iii. **Optimiza la toma de decisiones:** Brinda información relevante para ajustar las estrategias y asignar recursos de manera eficiente.
 - iv. **Mejora la transparencia:** Facilita la comunicación de los resultados a la comunidad y a los actores involucrados.
 - c. La vinculación entre los diversos instrumentos de Gestión se constituye en un proceso clave para asegurar la efectividad de los lineamientos estratégicos para alcanzar la imagen objetivo del PLADECO, que se deben armonizar con los diversos instrumentos que tienen el municipio en beneficio de la comunidad.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

- d. Al establecer una relación clara y coherente entre ambos tipos de indicadores, se puede monitorear el progreso hacia los objetivos del PLADECO, optimizar la toma de decisiones y mejorar la transparencia en la gestión municipal.
- iii. **Objetivos de la Modernización Institucional:**
 - a. Eficiencia Administrativa: Simplificar procesos, reducir trámites y optimizar recursos.
 - b. Transparencia y Rendición de Cuentas: Facilitar el acceso a la información y garantizar la responsabilidad de los funcionarios.
 - c. Innovación y Tecnología: Incorporar herramientas digitales para mejorar la gestión y la comunicación con la ciudadanía.
- iv. **Avances en la Modernización:**
 - a. Sistema de Compras Públicas Electrónicas (ChileCompra):
 - i. ChileCompra ha revolucionado la adquisición de bienes y servicios en los municipios.
 - ii. Permite una mayor competencia, transparencia y eficiencia en las compras públicas.
 - b. Plataformas Digitales y Servicios en Línea:
 - i. Los municipios han adoptado portales web y aplicaciones móviles para brindar información y servicios a la comunidad.
 - ii. Ejemplos incluyen trámites en línea, pago de permisos y consultas ciudadanas.
 - c. Selección Profesional de Recursos Humanos:
 - i. La modernización ha promovido la contratación basada en méritos y competencias.
 - ii. Se busca contar con equipos técnicos capacitados y comprometidos.
 - iii.
- v. **Desafíos Pendientes:**
 - a. Cultura Organizacional: Cambiar la mentalidad y la resistencia al cambio en los municipios.
 - b. Capacidades Técnicas: Continuar formando a los funcionarios en nuevas tecnologías y enfoques de gestión.
- vi. **Oportunidades Futuras:**
 - a. Gobierno Abierto: Fomentar la participación ciudadana y la colaboración en la toma de decisiones.
 - b. Datos Abiertos: Publicar información relevante para que la comunidad pueda utilizarla y proponer soluciones.
- vii. **Impacto y Beneficios:**
 - a. La modernización institucional mejora la calidad de los servicios municipales.
 - b. Contribuye a una mayor confianza ciudadana y a la construcción de gobiernos locales inteligentes.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

viii. Impacto y Beneficios:

En resumen, la modernización institucional municipal en Chile es un proceso continuo que busca adaptar los municipios a los desafíos del siglo XXI.

En ese sentido, la descripción antes señalada tiene como fin el explicitar los desafíos asociados a la Modernización Institucional – Municipal así como también de la necesaria vinculación que debe existir entre el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional (PDEI).

A su vez, este lineamiento estratégico de carácter general se estructura en otros lineamientos estratégicos específicos y que están acordes con el PDEI.

En consecuencia, estos los Lineamientos Estratégicos Específicos del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional se entienden como los ejes, temáticas, ámbitos, dimensiones o áreas que constituyen, básicamente, los componentes generales de la planificación estratégica.

A su vez, los Lineamientos Estratégicos Específicos tienen como sustento metodológico, los siguientes aspectos, a saber:

- a. Los Lineamientos Estratégicos Específicos, residen en las categorías de análisis establecidas para el diagnóstico de fuentes primarias (Encuesta) de la institución municipal.
- b. Los Lineamientos Estratégicos Específicos son ámbitos de gestión posibles de implementar por la institución municipal.
- c. Los Lineamientos Estratégicos Específicos, que dan base operacional a la Visión de Futuro, deben ser reales, factibles, medibles y cuantificables⁵.
- d. Los Lineamientos Estratégicos Específicos responden y son congruentes con la opinión, sugerencias, demandas y/o necesidades señaladas por el activo funcionario que participaron con sus opiniones en este proceso de elaboración, por ende, poseen una validez y confiabilidad instrumental y societal en sí mismos.
- e. Los Lineamientos Estratégicos Específicos se correlacionaron con las dimensiones o ámbitos que fueron objetos de investigación y análisis, a saber:
 - i. Recursos Financieros
 - ii. Recursos Materiales.
 - iii. Recursos Tecnológicos.
 - iv. Recursos Humanos.
 - v. Gestión Interna.
 - vi. Gestión de Usuarios y
 - vii. Clima Laboral

⁵ Permiten su análisis estadístico (Cumplimiento de la ejecución del LE)



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

4.3. Estructuración de los Lineamientos Estratégicos Específicos

En consecuencia, la estructuración de los Lineamientos Estratégicos Específicos se correlaciona con estas dimensiones o ámbitos de investigación siendo el resultado el siguiente:

Estructuración Lineamientos Estratégicos Específicos		
Ámbitos de Investigación	Es igual a:	Lineamientos Estratégicos (LE)
Recursos Financieros	=	Desarrollo de los Recursos Financieros
Recursos Materiales.	=	Desarrollo de los Recursos Materiales
Recursos Tecnológicos.	=	Desarrollo de los Recursos Tecnológicos
Recursos Humanos.	=	Desarrollo de los Recursos Humanos
Gestión Interna.	=	Desarrollo de la Gestión Interna
Gestión de Usuarios	=	Desarrollo de la Gestión de Usuarios
Clima Laboral	=	Desarrollo del Clima Laboral

Fuente: Elaboración Propia 2023.

A su vez, los componentes de estos Lineamientos Estratégicos Específicos que conformaran las “Áreas de Gestión” del presente Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda son los siguientes:

Componentes de los Lineamientos Estratégicos Específicos	
Lineamiento Estratégico	Componentes
LE N° 1: Desarrollo de los Recursos Financieros	Gestión Presupuestaria. Incremento de Ingresos. Control de Gastos
LE N° 2: Desarrollo de los Recursos Materiales	Infraestructura (Instalaciones, Espacios, Mobiliario, Oficinas) Mantenimiento y Mejoramiento Infraestructura Adquisición y Compra Oportuna de Recursos Materiales
LE N° 3: Desarrollo de los Recursos Tecnológicos	Computadores (Calidad y Cantidad) Internet (Cobertura, Velocidad) Softwares Actualizados Soporte Informático a los Procesos Capacitación en Nuevas Tecnologías
LE N° 4: Desarrollo de los Recursos Humanos	Personal de Planta (Cantidad) Personal a Contrata (Cantidad) Personal a Honorarios (Cantidad) Contratación de Personal según Perfiles de Cargos Capacitación del Personal Fortalecimiento de la Carrera Funcionaria (Movilidad Interna)
LE N° 5: Desarrollo de la Gestión Interna	Planificación Estratégica Planificación Operativa (Agendas Compartidas) Gestión por Indicadores / Metas Comunicación Interna Monitoreo o Seguimiento a la Ejecución de Planes, Programas o Proyectos
LE N° 6: Desarrollo de la Gestión de Usuarios	Comunicación, Difusión e Información de Actividades y Logros Municipales Medición de la Satisfacción de Usuarios Gestión Oportuna de Respuestas frente a Reclamos / Solicitudes Buen Trato El lugar de la Atención cumple con la Infraestructura Adecuada (Ej. Acceso Universal)
LE N° 7: Desarrollo del Clima Laboral	Estilo de Liderazgo (Directivos / Jefaturas) Seguridad / Estabilidad Laboral Sentido de Pertenencia a la Institución



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Componentes de los Lineamientos Estratégicos Específicos	
Lineamiento Estratégico	Componentes
	Relaciones entre Compañeros(as) (Ambiente Laboral) Compensación y Reconocimiento Oportunidades de Desarrollo Personal / Profesional Igualdad de Oportunidades Condiciones Materiales

Capítulo V: Plan de Inversiones

5. Introducción

La definición del Plan de Inversiones constituye la etapa más concreta del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda, ya que es, en esta fase, en la cual se plasma la voluntad técnica y política de la institución municipal para implementar la Visión de Futuro deseada; Visión a obtener mediante la operacionalización de las iniciativas que están en la base de los Lineamientos Estratégicos Específicos.

Importante de señalar es el hecho de que las iniciativas de inversión contenidas en este plan son aquellas que corresponden al Lineamiento Estratégico N° 9: Modernización Institucional Municipal del Plan de Desarrollo Comunal.

Por ende, las iniciativas de inversión del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional tendrán la misma vigencia, es decir, en el periodo comprendido entre el año 2025 y el año 2030.

5.1. Matriz de Planificación Lineamiento Estratégico N° 9: Modernización Institucional Municipal

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) establece las siguientes iniciativas de inversión asociadas a la Modernización Institucional Municipal:

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL					
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Programa / Proyecto o Estudio	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Ámbito de Implementación (Comunal – Territorial - Temático)
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas	Programa	Administración Municipal	Baja	Temático
2	Plan de Capacitación y Difusión en Funcionarios Municipales	Programa	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional	Alta	Temático
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)	Programa	Departamento de Recursos Humanos / Calidad de Vida	Media	Temático
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	Programa	Administración Municipal	Media	Temático
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal.	Estudio	Administración Municipal	Alta	Temático
6	Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal: (Trabajo en Equipo) Comisiones: PMG - ACOSO – BIENESTAR – Ley Karin	Programa	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional	Media	Temático
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	Programa	Dirección Jurídica	Alta	Temático



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL					
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Programa / Proyecto o Estudio	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Ámbito de Implementación (Comunal – Territorial - Temático)
8	Plan Modernización Tecnológica	Programa	SECPLAN / Informática	Alta	Temático
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales (PLADECO, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)	Programa	SECPLAN	Media	Temático
10	Creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	Programa	SECPLAN	Alta	Temático
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)	Programa	Administración Municipal	Alta	Temático
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales)	Programa	Dirección de Administración y Finanzas	Alta	Temático
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales.	Proyecto	SECPLAN	Media	Temático

5.2. Matriz de Correlación: Lineamientos Estratégicos Específicos PDEI / Iniciativas de Inversión PLADECO

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS PDEI / INICIATIVAS DE INVERSIÓN LE N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL								
N°	Nombre Iniciativas de Inversión PLADECO	LE N° 1 Recursos Financieros	LE N° 2 Recursos Materiales	LE N° 3 Recursos Tecnológicos	LE N° 4 Recursos Humanos	LE N° 5 Gestión Interna	LE N° 6 Gestión de Usuarios	LE N° 7 Clima Laboral
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas					X		
2	Plan de Capacitación y Difusión en Funcionarios Municipales				X			X
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)							X
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	X			X			X
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal.				X		X	
6	Mejoramiento de la Comunicación Intra-municipal: (Trabajo en Equipo) Comisiones: PMG - ACOSO - BIE-NESTAR – Ley Karin					X		X
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos				X	X		X
8	Plan Modernización Tecnológica:		X	X	X		X	



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE CORRELACIÓN LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS PDEI / INICIATIVAS DE INVERSIÓN LE N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL								
N°	Nombre Iniciativas de Inversión PLA-DECO	LE N° 1 Recursos Financieros	LE N° 2 Recursos Materiales	LE N° 3 Recursos Tecnológicos	LE N° 4 Recursos Humanos	LE N° 5 Gestión Interna	LE N° 6 Gestión de Usuarios	LE N° 7 Clima Laboral
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunes (PLA-DECO, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)			X	X			
10	Creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad				X		X	
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)				X			X
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunes)	X				X		
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales:		X	X				

Como observamos, la totalidad de las iniciativas de inversiones tienen una o más correlaciones con los lineamientos estratégicos establecidos en el PDEI.

5.3. Matriz de Planificación: Financiamiento

A continuación se establece el monto estimado para la implementación de la iniciativa de inversión, el financiamiento, el fondo y la etapa a postular.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL				
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Monto Aproximado / Estimado Anual	Financiamiento	Etapas a Postular
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas	\$20.000.000	Municipal	Ejecución
2	Plan de Capacitación y Difusión en Funcionarios Municipales	\$120.000.000	Municipal	Ejecución
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)	\$20.000.000	Municipal	Ejecución
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	\$ 50.000.000	Municipal	Ejecución
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal	\$ 20.000.000	Municipal	Ejecución



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL				
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Monto Aproximado / Estimado Anual	Financiamiento	Etapas a Postular
6	Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal: (Trabajo en Equipo) Comisiones: PMG - ACOSO – BIENESTAR – Ley Karin.	\$ 15.000.000	Municipal	Ejecución
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	\$ 12.000.000	Municipal	Ejecución
8	Plan Modernización Tecnológica:	\$ 600.000.000	Municipal	Ejecución
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales (Seguimiento PLADECOS, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)	\$ 30.000.000	Municipal	Ejecución
10	Creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	\$ 142.870.512	Municipal	Ejecución
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)	\$ 15.000.000	Municipal	Ejecución
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales)	\$ 120.000.000	Municipal	Ejecución
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales:	\$ 600.000.000	Fondo Externo	Ejecución
Total Monto Aproximado		\$1.764.870.512		

5.4. Matriz de Planificación: Operacionalización

A continuación se establece el Cronograma de Ejecución de la Iniciativa de Inversión.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL							
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Cronograma de Ejecución (Años)					
		2025	2026	2027	2028	2029	2030
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas			X	X	X	X
2	Plan de Capacitación y Difusión en Funcionarios Municipales	X	X	X	X	X	X
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)	X	X	X	X	X	X
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	X	X	X	X	X	X
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal	X	X			X	X
6	Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal: (Trabajo en Equipo) Comisiones: PMG - ACOSO - BIENESTAR - Ley Karin	X	X	X	X	X	X
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	X	X			X	X
8	Plan Modernización Tecnológica		X	X	X	X	X
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales (PLADECO, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)	X	X	X	X	X	X
10	Creación de unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	X	X	X	X	X	X
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)	X	X	X	X	X	X
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales)	X	X	X	X	X	X
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales:			X	X	X	X



Capítulo VI: Modelo de Seguimiento y Control

*Lo que no se mide no se puede controlar y
Lo que no se controla no se puede gestionar...”*
Bill Hewlett

6. Introducción

En esta etapa corresponde a un diseño de un instrumento de gestión del PDEI que debería permitir su control, seguimiento y evaluación periódica, lo que ayude a garantizar su operatividad en un marco de flexibilidad, permitiendo correcciones y ajustes a las desviaciones, si así lo amerita.

Por ello, este Modelo de Gestión nace desde las definiciones estratégicas del Plan de Desarrollo Comunal 2025 - 2030, conversa con ellas y las alinea con el soporte de un “Tablero de Mando Cuadro de Mando Integral” que apoyará, luego del ingreso de datos, con la reportabilidad de los mismos de modo que los equipos municipales puedan transformar estos datos en información - confiable y objetiva - para analizar la gestión, tomar acciones preventivas y correctivas para evitar desviaciones y, en definitiva, tomar decisiones que permitan alcanzar las metas comprometidas tanto hacia el interior de la municipalidad como con la propia comunidad, a través de las acciones que el propio plan considera.

6.1. Modelo de Gestión

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, no es una formulación estática, por el contrario, este representa la mirada de un momento en la evolución de la institución municipal. En este sentido está sujeto a evaluación y análisis, sobre todo en tanto la realidad social, económica, cultural, medioambiental, institucional y otras relacionadas, van - durante su período de vigencia - experimentando modificaciones.

Es probable que estas transformaciones no tengan una expresión homogénea sobre el territorio, la sociedad y la cultura local. Tal como se ha observado en este estudio, coexisten diversas realidades que le dan rasgos distintivos a las personas y al territorio desde las perspectivas medioambientales, geográficas, de habitabilidad, de seguridad, organizacionales, participativas, económicas, entre otras. En definitiva, no es un plano homogéneo, sino más bien, es una realidad compleja cuyo factor constante es la diversidad, la heterogeneidad y el progreso. Ergo, materia de este capítulo, la implementación de un Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación del PDEI, debe ser aplicado teniendo en vista estas diferencias.

Entonces, hay que tener presente que la aplicación de criterios de seguimiento y evaluación del PDEI, por parte de los equipos técnicos, no es un fin en sí mismo (como muchas veces parece entenderse), sino que es un medio que permite conocer y comprender en qué medida las acciones de desarrollo (programas, proyectos y estudios) propuestas en cada lineamiento estratégico, han sido capaces de contribuir al propósito principal expresado en la Visión de Futuro que busca cambiar la situación actual por otra más próxima a lo que desean las autoridades, permitiendo tomar decisiones para alinear y mejorar la gestión institucional en directo cumplimiento de los objetivos señalados para el período de vigencia del instrumento.



6.2. Sistema de Control, Seguimiento y Evaluación

La evaluación, para efectos de este análisis, es un proceso que permite examinar las actividades ejecutadas para controlar el desempeño de los proyectos, programas y estudios que constituyen la fase operativa y que fueron establecidos en el Plan de Acción para el período.

La evaluación del proyecto nos sitúa en una doble perspectiva: por una parte, existe la necesidad de evaluar resultados, expresados en lograr las metas establecidas; pero además como proceso o como un estado de avance de los resultados transitorios que vamos obteniendo conforme se despliegan las actividades, para tomar las medidas preventivas y/o correctivas que permitan alcanzar dichas metas que nos deberían conducir al logro de la Visión global que se ha propuesto la municipalidad.

La evaluación es permanente y continua durante todo el proceso de ejecución del PDEI, es decir, el seguimiento y evaluación del Plan, es un proceso continuo, estable, comprometido y responsable, que consiste en comparar los metas de la situación inicial con las del término del proyecto, programa o estudio en su conjunto, para determinar la medida en que este instrumento de planificación ha contribuido al desarrollo esperado o a la visión de futuro deseada.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Administración, los indicadores de gestión representan la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización completa o de una de sus áreas específicas. Al comparar estos indicadores con un nivel de referencia, es posible identificar desviaciones que requieren acciones correctivas o preventivas.

Tal como señala Alfaro y Gómez:

“...Los indicadores de desempeño se asocian con la valoración de las intervenciones ya realizadas o finalizadas por parte de una organización y buscan responder los interrogantes sobre cómo se ha realizado una intervención, si se han cumplido los objetivos o el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otros. Pretenden evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión (Alfaro & Gómez, 2016)⁶.

En este mismo sentido, para realizar el proceso de control es necesario contar con información administrable, que permita su análisis ágil y facilite la toma de decisiones, este tipo particular de información proviene y se desarrolla a través de los indicadores de gestión. Desde esta perspectiva, los indicadores permiten la “medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución (Armijo & Bonnefay, 2005⁷)

Entonces, el principal propósito de los indicadores es poder evaluar - a través de la visualización de los resultados de las metas - la implementación concreta del conjunto de las acciones y/o iniciativas

⁶ Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. C Alfaro, J Gómez - methaodos. revista de ciencias sociales, 2016 - redalyc.org

⁷ Indicadores de desempeño en el sector público JC Bonnefoy, M Armijo - 2005 - repositorio.cepal.org



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

contenidas en el Plan de Inversiones cuyo comportamiento observado y resultante, permitirán establecer la tendencia de la gestión institucional y su proyección futura.

6.3. Matriz de Asignación de Responsabilidades Institucionales - Municipales

Para la implementación de un sistema de seguimiento del Plan resulta necesario, que las Direcciones, Áreas, Departamentos y/o Programas se comprometan en función de la fiel ejecución de cada una de las Iniciativas de Inversión contenidas en el Plan de Inversiones y Plan de Acción, así también resulta fundamental el compromiso con el seguimiento y la reportabilidad asociada a ello como un hecho trascendente y fundamental para mantener el sistema.

Para tales efectos, se propone que puedan apoyarse en una Matriz de Asignación de Responsabilidades Institucionales del PDEI, en la cual se identifica a la Dirección, Área, Departamento u Oficina que estará encargada de ejecutar la iniciativa de inversión específica, constituyéndose en consecuencia en la Unidad Municipal Responsable (UMR).

Para tales efectos, se ha confeccionado la siguiente Matriz de Asignación de Responsabilidades Institucionales, en la cual, se identifica a la Dirección, Área, Departamento u Oficina, que estará encargada de ejecutar la iniciativa de inversión específica, constituyéndose en consecuencia en la Unidad Municipal Responsable (UMR).

MATRIZ DE ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL		
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Unidad Municipal Responsable (UMR)
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas	Administración Municipal
2	Plan de Capacitación y Difusión en Funcionarios Municipales	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)	Departamento de Recursos Humanos / Calidad de Vida
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	Administración Municipal
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal	Administración Municipal
6	Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal: (Trabajo en Equipo) Comisiones: PMG - ACOSO - BIENESTAR – Ley Karin	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	Dirección Jurídica
8	Plan Modernización Tecnológica.	SECPLAN / Informática
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales (PLADECO, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)	SECPLAN
10	Creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	SECPLAN
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)	Administración Municipal
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales)	Dirección de Administración y Finanzas
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales:	SECPLAN



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

6.4. Matriz de Indicadores de Gestión

El modo de reconocer el grado de avance de las iniciativas propuestas en el Plan está vinculado a la noción de indicadores, de cuya aplicación se visualizan las metas, reconociéndose los resultados obtenidos y permitiendo comparar los proyectos alcanzados, de allí, que resulta fundamental su revisión en el tiempo y con ello generar los ajustes para alcanzar las metas establecidas. Las metas son expresiones cuantificables a través de su respectivo indicador (ratios), lo que permiten saber cuánto se ha avanzado en el cumplimiento de lo planificado.

En consecuencia, a objeto de visualizar los indicadores de gestión para el conjunto de las iniciativas de inversión se han elaborado la siguiente matriz:

MATRIZ DE INDICADORES LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL							
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Indicador	Fórmula	Meta	Verificador (N: numerador D: denominador)
1	Plan Estratégico de Relaciones Públicas:	Administración Municipal	Baja	Desarrollo del Plan Estratégico de Relaciones Públicas	(Número de acciones comunicacionales del Plan Estratégico de Relaciones Públicas realizadas en el año t/Número de acciones comunicacionales del Plan Estratégico de Relaciones Públicas por realizar en el año t) *100	90%	N: Informe de ejecución del Plan Estratégico de Relaciones Públicas enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan Estratégico de Relaciones Públicas vigente aprobado formalmente.
2	Plan de Capacitación y difusión en Funcionarios Municipales:	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional	Media	Satisfacción del Plan de Capacitación y difusión en Funcionarios Municipales	(Número de participantes que consideran bueno o muy bueno el Plan de Capacitación y difusión en funcionarios Municipales en el año t/Número total de participantes del Plan de Capacitación y difusión en funcionarios Municipales en el año t-1) *100	60%	N: Informe de ejecución del Plan de Capacitación y difusión en funcionarios Municipales enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Capacitación y difusión en Funcionarios Municipales vigente aprobado formalmente.
3	Plan de Mejoramiento del Clima Laboral (Autocuidado, buen trato, jornadas, etc.)	Departamento de Recursos Humanos / Calidad de Vida	Media	Satisfacción del Plan de Mejoramiento del Clima Laboral	(Número de participantes que consideran bueno o muy bueno el Plan de Mejoramiento del Clima Laboral en el año t/Número total de participantes del Plan de Mejoramiento del Clima Laboral en el año t-1) *100	60%	N: Informe de ejecución del Plan de Mejoramiento del Clima Laboral enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Mejoramiento del Clima Laboral vigente aprobado formalmente.
4	Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	Administración Municipal	Media	Desarrollo del Plan de Incentivos y Reconocimiento	(Número de acciones comunicacionales del Plan de Incentivos y Reconocimiento realizadas en el año t/Número de acciones comunicacionales del Plan de Incentivos y Reconocimiento por realizar en el año t) *100	90%	N: Informe de ejecución del Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria vigente aprobado formalmente.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE INDICADORES LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL							
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Indicador	Fórmula	Meta	Verificador (N: numerador D: denominador)
				Reconocimiento a la Labor Funcionaria.	Reconocimiento a la Labor Funcionaria desarrolladas en el año t/Número de acciones comunicacionales del Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria por desarrollar en el año t) *100		Labor Funcionaria enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Incentivos y Reconocimiento a la Labor Funcionaria vigente aprobado formalmente.
5	Plan de Fortalecimiento y Desarrollo de los Recursos Humanos: Estudio Planta Municipal	Administración Municipal	Alta	Elaboración Estudio para la para la Actualización de la Planta Municipal.	(Número de Estudios para la Actualización de la Planta Municipal elaborados en el año t/ 1) *100	100%	N: Estudio para la Actualización de la Planta Municipal aprobado formalmente. D: Dato igual a 1
6	Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal: (Trabajo en Equipo) COMISIONES PMG - ACOSO - BIENESTAR - Ley Karin	Departamento de Recursos Humanos / Unidad de Desarrollo Organizacional	Media	Implementación de Mesas de Trabajo del Plan de Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal	(Número de Mesas de Trabajo del Plan de Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal activas en el año t/Número de Mesas de Trabajo contempladas en el Plan de Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal en el año t) *100	100%	N: Informe de ejecución del Plan de Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Mejoramiento de la Comunicación Intramunicipal vigente aprobado formalmente.
7	Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	Administración Municipal	Alta	Eficacia del Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos	(Número de manuales del Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos aprobados en el año t/Número de manuales del Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos por desarrollar en el año t) *100	100%	N: Informe de ejecución del Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Actualización y Elaboración de Nuevos Manuales de Procedimientos vigente aprobado formalmente.
8	Plan Modernización Tecnológica	SECPLAN / Informática	Alta	Eficiencia de la ejecución presupuestaria del Plan de Modernización Tecnológica	(Presupuesto ejecutado del Plan de Modernización Tecnológica en el año t/ Presupuesto vigente del Plan de Modernización Tecnológica en el año t) *100	90%	N: Informe presupuestario del Plan de Modernización Tecnológica enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Modernización



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE INDICADORES LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL							
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Indicador	Fórmula	Meta	Verificador (N: numerador D: denominador)
							Tecnológica vigente aprobado formalmente.
9	Creación e Implementación Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales (PLA-DECO, PLAN REGULADOR COMUNAL, etc.)	SECPLAN	Media	Eficacia del Plan de Instalación de la Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales	(Número de etapas del Plan de Instalación de la Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales desarrolladas en el año t/Número de etapas del Plan de Instalación de la Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales para ser desarrolladas en el año t) *100	90%	N: Informe de ejecución del Plan de Instalación de la Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Instalación de la Unidad Sistema de Información Geográfica (SIG) y Estadísticas Comunales vigente aprobado formalmente.
10	Creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	SECPLAN	Alta	Elaboración Estudio para la creación de unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad	(Número de Estudios para la creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad elaborados en el año t/ 1) *100	100%	N: Estudio para la creación de Unidades Municipales para enfrentar las necesidades de la comunidad aprobado formalmente. D: Dato igual a 1
11	Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal (Diseño, Elaboración, Capacitación, Socialización e Implementación)	Administración Municipal	Alta	Ejecución del Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal	(Número de etapas del Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal desarrolladas en el año t/Número de etapas del Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal para ser desarrolladas en el año t) *100	90%	N: Informe de ejecución del Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Implementación Política Institucional de Enfoque de Género y Ley de Inclusividad en todo el quehacer municipal vigente aprobado formalmente.
12	Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales)	Dirección de Administración y Finanzas	Alta	Variación de Ingresos de Fuentes Comunales	(Monto ingresos municipales (Fuentes Comunales) año t/Monto ingresos municipales (Fuentes Comunales) año t-1) *100	10%	N: Informe presupuestario del Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales) enviado a la autoridad correspondiente.



PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III

MATRIZ DE INDICADORES LINEAMIENTO ESTRATÉGICO N° 9: MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL MUNICIPAL							
N°	Nombre Iniciativas de Inversión	Unidad Municipal Responsable	Prioridad	Indicador	Fórmula	Meta	Verificador (N: numerador D: denominador)
							D: Plan de Incremento de los Ingresos Municipales (Fuentes Comunales) vigente aprobado formalmente.
13	Construcción, Conservación, Mantenimiento y Mejoramiento de Infraestructura y Equipamiento de Dependencias Municipales:	SECPLAN	Media	Eficacia de la ejecución presupuestaria del Plan de Infraestructura de dependencias municipales	(Número de iniciativas del Plan de Infraestructura de dependencias municipales con ejecución presupuestaria igual o superior al 60% a diciembre del año t/Número total de iniciativas del Plan de Infraestructura de dependencias municipales a ejecutar en el año t) *100	80%	N: Informe de ejecución del Plan de Infraestructura de Dependencias Municipales enviado a la autoridad correspondiente. D: Plan de Infraestructura de Dependencias Municipales vigente aprobado formalmente.

7. Consideraciones / Recomendaciones Finales

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional es una herramienta vital para la municipalidad, no solo proporciona dirección y eficiencia, sino que también fomenta la participación ciudadana, la transparencia, la adaptabilidad y el desarrollo sostenible, contribuyendo al bienestar general de la comunidad. Entre los aspectos que resulta importante explicitar, es que este instrumento de gestión aporta, fundamentalmente, en lo siguiente:

- i. **Guía y Dirección:** proporciona una hoja de ruta clara para el desarrollo del municipio. Establece objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que ayuda a alinear las acciones de todas las áreas municipales hacia metas comunes. Esto asegura que todos los esfuerzos estén coordinados y dirigidos hacia el mismo fin, evitando duplicidades y mejorando la eficiencia.
- ii. **Eficiencia y Eficacia:** permite una mejor asignación de recursos, asegurando que se utilicen de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos establecidos. Esto es crucial para maximizar el impacto de las inversiones y esfuerzos municipales, optimizando el uso de los recursos disponibles y evitando desperdicios.
- iii. **Participación Ciudadana:** facilita la inclusión de la comunidad en el proceso de planificación. La participación ciudadana es fundamental para identificar las necesidades y prioridades locales, lo que puede aumentar la legitimidad y aceptación de las políticas y proyectos implementados. Involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones fortalece la democracia y promueve un sentido de pertenencia y compromiso con el desarrollo del municipio.
- iv. **Transparencia y Rendición de Cuentas:** bien definido mejora la transparencia y la rendición de cuentas. Establece indicadores claros para medir el progreso y los resultados, permitiendo a los ciudadanos y a las autoridades monitorear y evaluar el desempeño del



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

municipio. Esto fomenta la confianza pública y asegura que los responsables rindan cuentas por sus acciones y decisiones.

- v. **Adaptabilidad y Resiliencia:** ayuda a la municipalidad a ser más adaptable y resiliente frente a cambios y desafíos. Proporciona un marco para la evaluación continua y la adaptación de estrategias según sea necesario, permitiendo al municipio responder de manera efectiva a nuevas circunstancias y oportunidades.
- vi. **Desarrollo Integral y Sostenible:** promueve un desarrollo integral y sostenible. Aborda de manera equilibrada aspectos económicos, sociales y ambientales, mejorando la calidad de vida de los habitantes del municipio. Este enfoque holístico asegura que el desarrollo sea inclusivo y beneficioso para todos los sectores de la comunidad.
- ix. **Vinculación Planes de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM) y el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO):**
 - a. **La vinculación entre los indicadores de gestión PGMM y los indicadores del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)** es fundamental para garantizar que las acciones y estrategias implementadas estén alineadas con los objetivos de desarrollo a largo plazo de la municipalidad para lograr los objetivos propuestos hacia la comunidad.
 - b. **Indicadores de Gestión:** Son métricas que permiten evaluar el desempeño de una organización o programa en un período determinado. Miden la eficiencia, eficacia e impacto de las acciones realizadas.
 - c. **Indicadores de PLADECO:** Son métricas específicas que permiten medir el avance hacia los objetivos estratégicos del PLADECO, reflejando el progreso en el desarrollo integral de una comunidad.

Reconociendo el aporte del PDEI que hemos detallado anteriormente, resulta relevante señalar que este instrumento debe estar alineado y/o ser consistente con otros instrumentos de gestión, como son el PLADECO, el PRC y el PIIMEP, lo que a su vez debe estar sostenido por una estructura funcional y de personal acorde con los desafíos que en ellos se generan.

Destacamos este aspecto, dado que, si bien todo el proceso ha sido participativo y se ha trabajado con información oficial, los desafíos de la municipalidad son, desde la perspectiva de gestión interna, profundos y relevantes.

No cabe duda de que todos los actores valoran la gestión que desarrolla la municipalidad, pero al mismo tiempo visualizan desafíos en esta materia, por lo que generar las instancias para modernizar la gestión pasa a ser un imperativo que la comunidad requiere para recibir mejores servicios de la municipalidad.

Por ello, este Plan se hace cargo a través de las propuestas de proyectos, iniciativas y/o acciones, que permitirán al municipio desplegarse en el territorio y con sus ciudadanos para alcanzar los objetivos que se han puesto a través del desarrollo del PLADECO, dado que recoge las más sentidas aspiraciones, necesidades y carencias que condicionan el desarrollo de la institución municipal en la actualidad.



**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (P.D.E.I.)
MUNICIPALIDAD DE PEDRO AGUIRRE CERDA PERIODO 2025 – 2030
TOMO N° III**

Finalmente, podemos señalar que resulta esencial que, en la implementación de las acciones, se incorpore plenamente el conjunto de los funcionarios y funcionarias, lo cual permitirá no solo una mayor participación e involucramiento, sino que también el compromiso para potenciar la gestión de la municipalidad, en consecuencia, el desarrollo y fortalecimiento institucional, como hemos señalado, fortalecerá a la comuna y al conjunto de sus habitantes.

El proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda involucro a un importante número de funcionarios y funcionarias, otorgándole, en consecuencia, a este instrumento de planificación institucional de la necesaria y fundamental validez y pertinencia societal.

En este sentido, el Plan recoge las más sentidas aspiraciones, necesidades y carencias que condicionan el desarrollo de la institución municipal en la actualidad.

Pero además, el Plan constata un conjunto de fortalezas con que cuenta la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda.

Ambos aspectos han permitido estructurar una estrategia de desarrollo institucional, la cual se sustenta en la implementación de un conjunto de iniciativas de inversión durante el periodo de vigencia del Plan.

Por eso, resulta esencial que al momento de implementar un modelo de gestión municipal, se incorporen plenamente el conjunto de los funcionarios y funcionarias, lo cual redundará finalmente en una real participación e involucramiento potenciando en consecuencia el desarrollo y fortalecimiento institucional, y por ende, de la comuna y del conjunto de sus habitantes.

A su vez, es importante señalar que el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional es básicamente un instrumento de carácter **“flexible, dinámico y adaptable al contexto cotidiano”**, constituyendo esencialmente en una “Guía para el Desarrollo Institucional”.

Por ende, es importante señalar la factibilidad de modificar el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y su Plan de Inversiones y por ende, las iniciativas propiamente tales, producto de contexto el cual esta sujeto a modificaciones y/o actualizaciones acordes a la realidad del país, es decir, el plan puede sufrir cambios en situaciones de crisis económica nacional, desastres naturales lo que podría implicar agregar o eliminar iniciativas, del replantear las Unidades Municipales Responsables, del modificar los montos y las fuentes de financiamiento y los años de implementación como también, de los indicadores que conforman el Sistema de Control y seguimiento de este plan.

En este sentido se recomienda incorporar en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional aquellas iniciativas que surjan del actual proceso de elaboración del Plan Regulador Comunal (PRC) como también del Plan Intercomunal de Infraestructura de Movilidad y Espacios Públicos (PIIMEP).

Finalmente, todo plan para su fiel implementación requiere de fortalecer y capacitar el capital humano con el fin de responder en forma óptima con los requerimientos de los nuevos tiempos (Plan de Acción y Plan de Inversiones 2025-2030).