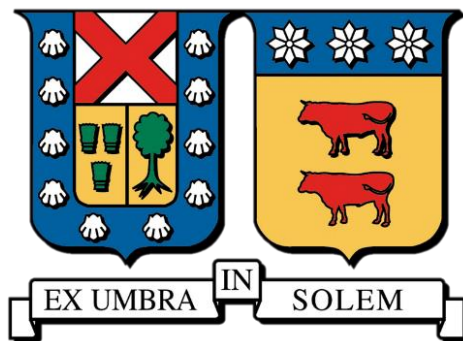




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PETORCA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA

JAVIERA DENISSE MALDONADO FUENTES

PROFESOR GUÍA

LIONEL ANDRÉS VALENZUELA OYANEDER

PROFESOR CORREFERENTE

ZÓCIMO CAMPOS JAQUE

SANTIAGO DE CHILE 15 DE DICIEMBRE 2021

Agradecimientos

A mi familia materna por estar pendiente de mí todos estos años con palabras de aliento y abrazos cargados de amor, de manera especial a mis padrinos, Onorino y Lorena quienes me brindaron un hogar para llevar a cabo mis estudios en Santiago.

Mi paso por la universidad estuvo marcado de penas y alegrías es por esto por lo que quiero dar gracias, a mis amigos de la universidad de campus San Joaquín y Vitacura sin duda su apoyo y cariño durante la estadía en la universidad fue increíble.

Mi cariño y respeto a quien fue mi profesor guía, Lionel Valenzuela por su infinita paciencia y entrega durante este proceso.

A la municipalidad de Petorca y sus funcionarios quienes colaboraron de alguna u otra manera en la realización de esta memoria.

Dedicatoria

A mamá y papá, por su amor infinito y apoyo incondicional.

A mi abuelita Adriana por tenerme en sus oraciones durante estos años.

En memoria de mi adorado Felipe, por alentarme y creer en mí, hoy te digo: Lo he logrado.

Por esto y por muchas razones más este gran triunfo va dedicado a Uds. los amo.

Resumen Ejecutivo

Según dicta la Constitución Política, una municipalidad es un órgano institucional y descentralizado pertenecientes al Estado, la cual se rigen según la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. La administración de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo municipal.

El propósito del estudio será realizar el diseño de un sistema de control de gestión para la Ilustre municipalidad de Petorca. Se busca junto a esto, realizar recomendaciones óptimas para hacer frente a las nuevas realidades y normativas que caen sobre esta institución, mejorando así progresivamente el servicio entregado a la comunidad.

Para comenzar a llevar a cabo el desarrollo del estudio, se desarrollaron una serie de objetivos los cuales serán una ruta de las diferentes actividades a realizar buscando dar una direccionalidad a la memoria. Se inicia realizando un análisis de la situación actual de un estudio al micro y macroentorno de la municipalidad de Petorca. Posteriormente realizará un estudio acerca de los modelos adaptación de sistemas de control de gestión en sector público.

El control de gestión aporta las herramientas necesarias para que la toma de decisiones se produzca con mayores garantías de éxito. Con esta información se pueden tomar decisiones en cuanto a líneas de negocio, inversiones, morosidad, etc. y focalizarse en las áreas que lo requieran.

Palabras claves: cuadro de mando integral, municipalidad, administración municipal.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Introducción	7
2. Definición De La Problemática.....	8
3. Objetivos.....	10
3.1 Objetivo General	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4. Alcance	11
5. Metodología	12
6. Estado Del Arte	14
6.1 Alcance	14
6.1.1 Sistema de control de gestión	14
6.1.2 Municipalidad.....	15
6.1.3 Administración municipal	16
6.1.4 Antecedentes generales de Petorca	17
6.1.5 Organigrama Ilustre Municipalidad de Petorca	19
7. Marco Teórico	39
7.1 Cuadro de mando integral.....	39
7.1.1 Misión, visión y valores	40
7.1.2 Mapa estratégico, objetivos y perspectivas	41
7.1.3 Indicadores y metas.....	43
7.2 Modelos de adaptación del CMI para el sector público.....	44
7.2.1 Modelo de Bastidas y Feilu	44
7.2.2 Modelo de Niven	46
7.2.3 Modelo de KAPLAN	47
7.3 Riesgos y beneficios de la implementación de un Cuadro de Mando Integral	48
7.4 Metodología a utilizar para desarrollar cuadro de mando integral en Petorca.	49
8. Situación Actual	50
8.1 Análisis externo	50
8.1.1 Análisis PEST	50
8.2 Análisis de la industria.....	61
8.2.1 The Value net.....	61

8.3 Análisis interno.....	66
8.3.1 Diagnóstico Municipalidad Petorca.....	66
8.3.2 Cadena de Valor	74
8.3.3 Análisis FODA	78
8.3.4 Definiendo estrategias.	79
9 Lineamientos Estratégicos.....	81
9.1 Misión.....	82
9.2 Visión.....	83
9.3 Valores	84
10. Cuadro De Mando Integral.....	85
10.1 Objetivos estratégicos	85
10.1.1 Perspectiva de usuarios	86
10.1.2 Perspectiva procesos internos.....	87
10.1.3 Perspectiva Presupuestaria	89
10.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	90
10.2 Mapa estratégico	92
10.3 Factores claves de éxito.....	94
10.4 Indicadores de gestión.....	95
10.4.1 Perspectiva de usuarios.....	96
10.4.2 Perspectiva procesos internos.....	99
10.4.3 Perspectiva presupuestaria.....	102
10.4.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento	104
10.5 Resultados esperados.	107
10.6 Posibles dificultades.	108
10.7 Recomendaciones para implementar el modelo.	109
10.8 Control y seguimiento.	111
11. Conclusiones	113
BIBLIOGRAFÍA.....	117
ANEXOS.....	119

1. Introducción

La administración local de una comuna que determina la ley reside en una municipalidad.

Las municipalidades en Chile son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio la cual tiene como finalidad satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar la participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna respectiva.(Nacional B. d., 2006)

Actualmente, los municipios cuentan con una gran diversidad en cuanto a sus estructuras y grandes edificaciones, existen pequeñas municipalidades rurales con escasa población y altos índices de pobreza. De este modo existen grandes municipalidades dotadas de cuantiosos personal de trabajo, abundantes recursos financieros, tecnología en contraste como quizás sucede con la gran mayoría de instituciones con escasos recursos, poco personal de trabajo, falta de capacitación e infraestructura que decaen por su incapacidad de hacer frente a los desafíos que les demanda la ciudadanía local.(Richard, 2013)

Son complejas y variadas situaciones que enfrentan las municipalidades, ya sea para el cumplimiento de funciones privadas como así también las funciones que, son compartidas con otros órganos públicos. Lo anterior trae como consecuencia estar en una constante pero necesaria revisión acerca del desempeño de la institución, la manera en que llevan a cabo su planificación y administración de recursos humanos y financieros de los cuales disponen.

Para configurar una gestión municipal eficiente es que se ha visto la necesidad de poder implementar mejoras en los procesos y lineamientos estratégicos para este tipo de institución ubicada en la provincia de Petorca, procesos que por lo demás dificultan maximizar las oportunidades del desarrollo de la comuna de manera oportuna.

2. Definición De La Problemática

Tal como lo define la Constitución Política, una municipalidad es un órgano institucional y descentralizados pertenecientes al Estado, la cual se rigen según la Ley n° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades. De lo anterior se desprende que la administración y gestión municipal está a cargo de un grupo de concejales y su alcalde (Biblioteca Nacional del Congreso Nacional, 2018) siendo este último quien tiene total autonomía de tomar decisiones, tales como administrar recursos financieros, proponer al concejo organización interna de la municipalidad, administrar bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna que correspondan (Biblioteca Nacional del Congreso Nacional, 2009).

Actualmente en Chile, los municipios tienen cuatro grandes vías de financiamiento: fondo común municipal, ingresos propios permanentes, transferencias y finalmente, otro tipo de ingresos. Para que el plan de presupuesto municipal otorgado logre alcanzar metas es de vital importancia que los recursos se manejen de manera eficaz y eficiente(Puentes UC, 2016).

Actualmente existen 345 municipalidades, las cuales se agrupan en 56 provincias. La localización del estudio será en la Provincia de Petorca, la cual se encuentra ubicada a 220 kilómetros al norte de Santiago y se encuentra constituida por las comunas de Petorca, Papudo, Zapallar, Cabildo y La Ligua(Gobernación Petorca, 2006).

Existen problemáticas de la comuna que tienen directa relación con la gestión municipales lo que se visualiza de la siguiente manera:

1. Porque no se sabe a ciencia cierta qué compromisos debe cumplir con la comunidad.
2. No existen lineamientos de prioridades para el desarrollo de proyectos.
3. El cumplimiento de metas no tiene un horizonte definido.

Todo lo anterior trae diferentes consecuencias al rendimiento de la institución, razón por la cual se busca diseñar un cuadro de mando integral para entregar posibles soluciones correctivas a estas problemáticas. Un ejemplo de esto es la entrega inequitativa de beneficios sociales dentro de la comuna de Petorca. Dado el contexto sanitario que vive el país, el gobierno distribuyó a lo largo de todo Chile canastas de alimentos para las familias más vulnerables, las cuales como era de esperarse, llegaron a la comuna de Petorca. En un principio no se contabilizaron las personas a las que se les entregó dicha ayuda social, provocando que los habitantes recibieran más de una vez el beneficio, así como también existieron personas a las cuales nunca les llegó.

Hoy en día son muchos los municipios que intentan improvisar y cumplir con exigencias propias de la ley, saliéndose de cualquier planificación previa a seguir por la institución.

Un hecho concreto es lo sucedido con los comités de vivienda del sector de Chincolco, el cual lleva más de 10 años sin ser ejecutado. Según datos del Censo 2017, publicados en la página web de la municipalidad existe un total de 4.446 viviendas, con un índice de hacinamiento de del 4% (Municipalidad Petorca, 2017)

Lo anterior da un potencial valor al estudio, permitiendo entregar una propuesta para mejorar la estructura interna de la institución, aumentar los niveles de satisfacción de los habitantes de esta gran comuna y asegurar un rastreo de los diferentes planes estratégicos para la comuna.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión mediante el desarrollo de un cuadro de mando integral considerando los lineamientos básicos empleados en el Plan de Desarrollo Comunal para mejorar el servicio municipal. Caso aplicado: Comuna de Petorca.

3.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar los modelos adaptados de sistemas de control de gestión en sector público.
2. Realizar un análisis de la situación actual del municipio objetivo para identificar la estrategia actual y posición del ente.
3. Diseñar y proponer un sistema de control de gestión municipal. Caso aplicado: Ilustre Municipalidad de Petorca

4. Alcance

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, el propósito del estudio será realizar el diseño de un sistema de control de gestión para la Ilustre Municipalidad de Petorca. Se busca junto a esto, realizar recomendaciones óptimas para hacer frente a las nuevas realidades y normativas que caen sobre esta institución, mejorando así, progresivamente el servicio entregado a la comunidad.

El alcance de este estudio se limitará por una parte a un alcance tipo descriptivo ya que en primera instancia se buscará estudiar y recoger información acerca de las distintas variables involucradas para desarrollar las gestiones municipales para abordar con una mejor precisión la problemática en cuestión.

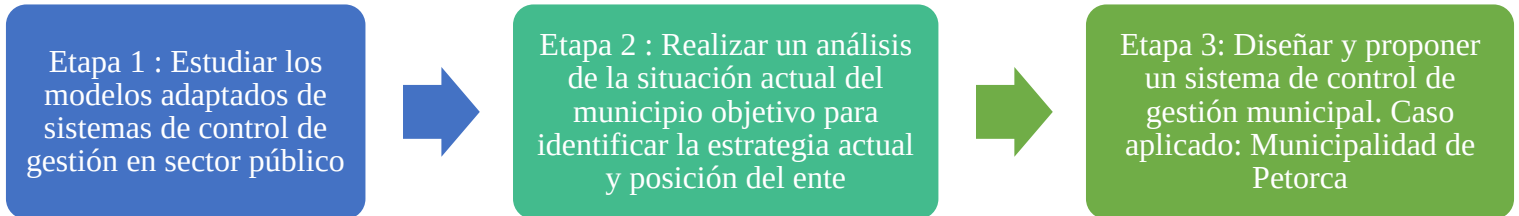
Por otra parte, se buscará un alcance de tipo correlacional para estudiar la relación de desempeño de la institución y los entes involucrados.

Se espera que no sólo tenga impacto en Petorca, sino que también además pueda ser replicado en comunas rurales con similares características a nivel nacional, con condiciones organizacionales, geográficas financieras y de tipo operacional análogos a las instituciones bajo estudio.

5. Metodología

Teniendo como base fundamental los objetivos planteados en el siguiente informe se diseña una secuencia de acciones a desarrollar para llevar a cabo el cumplimiento de éstos.

Figura 1: Diagrama para diseño de la metodología



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo el primer objetivo se buscará información bibliográfica acerca de cómo es el comportamiento de las organizaciones frente a públicas, se estudiarán casos similares aplicados de sistema de control de gestión frente a uso de este tipo de herramientas (Batista & Rodríguez).

Continuando con el estudio se realizará un análisis de la situación actual comenzando en primera instancia con una contextualización externa del municipio de Petorca en el cual se dará uso a las herramientas para analizar el macroentorno mediante un análisis PEST (Político, económico, social y tecnológico), además de trabajar con análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) con esta herramienta se busca evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa donde nos proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas, también bajo este contexto, se realizará de cadena de valor y un análisis completo del diagnóstico realizado a la municipalidad de Petorca y finalmente, para el análisis de la industria se dará uso a la red de valor.

Posteriormente, se recogerá información referente al contexto interno para llevar a cabo esto será revisar y analizar el Diagnóstico nacional de municipalidades elaborado por la

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), cuya herramienta de medición y mejoramiento continuo permite conocer el nivel de la gestión de un municipio, detectando brechas y, según los resultados obtenidos, formular y ejecutar acciones de mejoramiento para reducirlas o superarlas.

El cuadro de mando integral es un sistema de control de gestión que traduce la estrategia y la misión de la empresa en una serie de objetivos conjuntamente relacionados, también llamados factores claves de éxito, los cuales son medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Para poder llevar a cabo el desarrollo de éste se comenzará con la definición del marco empresarial, luego el diseño, tiene que ver con elaborar indicadores financieros y metas respectivamente en base a las perspectivas financiera, de cliente, de procesos y aprendizaje y crecimiento. Luego se emplea un mapa estratégico para poder visualizar de manera gráfica para así obtener una visión gráfica de las relaciones causa-efecto y cómo se desarrolla la estrategia, posterior a ellos se procederá a realizar un alineamiento de los entes involucrados. Finalmente, el autor realizará una propuesta a dicha organización para de implementar el sistema de control de gestión en la Ilustre municipalidad de Petorca.

6. Estado Del Arte

6.1 Alcance

6.1.1 Sistema de control de gestión

Los sistemas de control de gestión aportan conocimientos, ideas y habilidades relacionadas con la forma en que los directores ejecutivos diseñan e implantan los sistemas gerenciales permanentes con los que planean y controlan el desempeño de la empresa. Dentro de los elementos principales de un sistema de control de gestión se encuentran: Planeación estratégica, presupuesto, asignación de recursos, medición de desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios según corresponda.(Anthony & Govindarajan, 2007).

Una organización consta de un grupo de personas que colaboran para alcanzar metas comunes, estas organizaciones son dirigidas por una jerarquía de administradores donde el director ejecutivo se encuentra en la alta dirección de la institución, por su parte los gerentes de unidades, departamentos, funciones y otras secciones se encuentran debajo de él según organigrama. Los administradores son encargados supervisar el personal de su unidad respectiva y éstos a su vez, son supervisados por los gerentes a quienes le rinden cuentas.

6.1.2 Municipalidad

La Ley n°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, señala que las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. En la misma ley antes mencionada se declara que la función del municipio es administrar la comuna, teniendo en consideración que las municipalidades están insertas en la Administración del Estado, por lo que estas deben trabajar en forma armónica con el resto de los organismos que integran la Administración Estatal, teniendo que actuar dentro del marco de los planes nacionales y regionales.

El foco que persiguen las municipalidades es el de satisfacer las necesidades de la comunidad local a la cual pertenecen, asegurando la participación en el proceso económico, social y cultural de la comuna.

En el artículo n° 3 de la Ley Orgánica de Municipalidades, corresponderá a las municipalidades en el ámbito de sus territorios funciones privativas tales como:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales;
- b) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes;
- c) La promoción del desarrollo comunitario;
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo;

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

6.1.3 Administración municipal

La administración de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo municipal.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades es la encargada de establecer las modalidades y formas que deberá asumir la participación de la comunidad local en las actividades municipales.

El alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y le corresponde su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento. Es elegido por sufragio universal, en votación conjunta y cédula separada de la de concejales, Dura cuatro años en el cargo y puede ser reelegido.

El Concejo municipal está encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local, ejercerá funciones normativas, resolutivas y fiscalizadoras y otras atribuciones que se le encomienden, en la forma que determine la ley orgánica constitucional respectiva. Los concejales son elegidos por sufragio universal, duran cuatro años en sus cargos y pueden ser reelegidos. El número de concejales de cada comuna son determinados por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

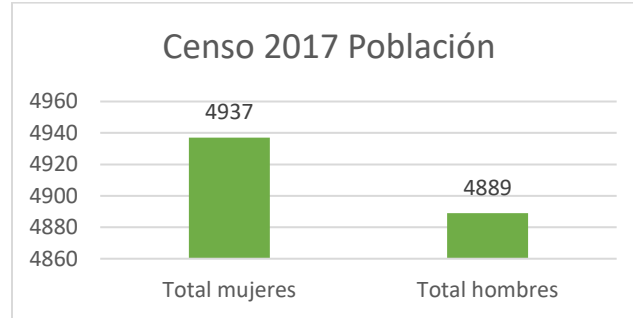
6.1.4 Antecedentes generales de Petorca

Petorca fue fundada el 4 de abril de 1753 por Domingo Ortiz de Rosas como Villa Santa Ana de Briviesca, en honor a su esposa. Es la comuna más extensa de la Región de Valparaíso. Se ubica en la Provincia del mismo nombre, a 220 kilómetros al Norte de Santiago y 190 kilómetros al Este de Valparaíso.

Petorca tiene una historia muy ligada al ámbito minero. En un comienzo pertenecía a la jurisdicción del Real Tribunal de Minería hacia el siglo XVIII, lo que provocó que sus límites jurisdiccionales no estuvieran claros y se establecieran más tarde. En el sector de Hierro Viejo fue hallado en 1730 el rico manto aurífero de los Tornos. Después de sabida esta noticia el lugar comenzó a poblarse por trabajadores y sus familias, tahúres y sobre todo aventureros; entonces el deshabitado asiento se incrementa y sin autorización comienzan a ocuparse terrenos eriazos pertenecientes a la hacienda Pedegua de la Comunidad Religiosa Agustina.(Subdere, 2006).

Según las estadísticas en base a los resultados del último Censo año 2017, la comuna de Petorca tiene una población de 9.826 de los cuales 4.889 son hombres y un total de 4.937 son mujeres.

Figura 2: Población comuna de Petorca, Censo 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Dado que no existe un sistema de control vigente en la Ilustre Municipalidad de Petorca es que se han generado diferentes atrasos para estudiar en el concejo municipal decenas de proyectos, inclusive a la fecha aún existen proyectos desde el 2019 que se encuentran archivados. Lo anterior, desencadena evidentemente en no llevar a cabo la ejecución de estos.

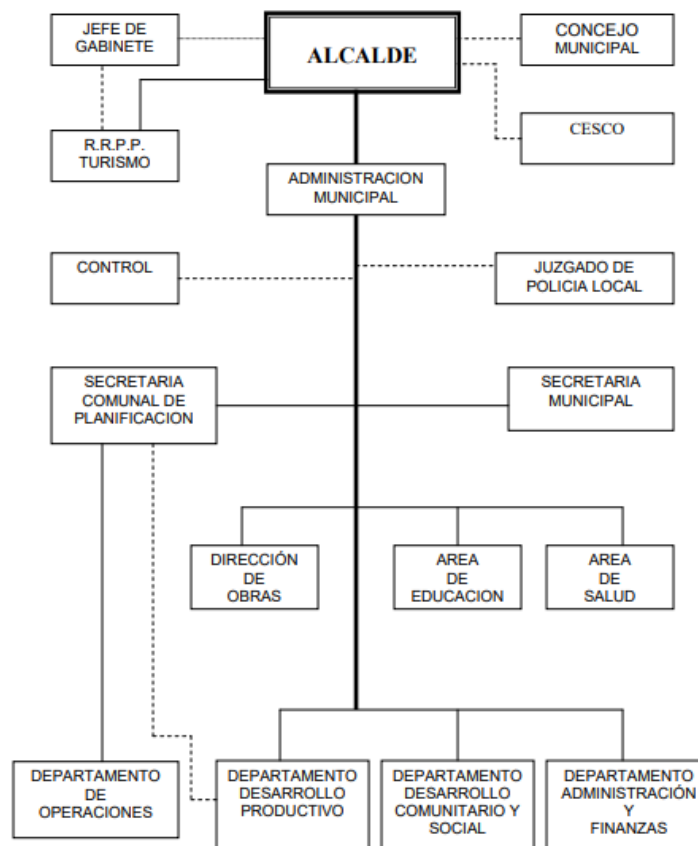
Documentos escritos, cartas y otro tipo de oficios que llegan a la municipalidad se pierden y/o no tienen un seguimiento acerca de su ciclo de vida.

El municipio de Petorca es una de las instituciones descentralizadas del estado con altos índices de vulnerabilidad, el entregar una propuesta de diseño de un sistema de control de gestión pretende generar mayor eficiencia, estimular la moral de los empleados, ofrecer reconocimiento internacional, mejora la gestión de procesos, ofrecer niveles más altos de satisfacción del cliente entre otros. Generando así, lograr mejorar progresivamente en el largo plazo el servicio de la institución.

6.1.5 Organigrama Ilustre Municipalidad de Petorca

Mediante el organigrama se muestra gráficamente la estructura de la Ilustre Municipalidad de Petorca, en el cual se define la jerarquía de los puestos y se identifica el funcionamiento de la gestión desde la cima hasta la base de la empresa:

Figura 3: Organigrama Municipalidad Petorca



Fuente: Municipalidad de Petorca

Como se puede apreciar (figura 3), la Municipalidad de Petorca se encuentra constituida por el Alcalde, quien será su máxima autoridad; por el Concejo Municipal, quienes ejercerán sus funciones y atribuciones en los términos que señala la Ley; y por las distintas Unidades y sus Direcciones, Departamentos, Secciones u Oficinas.

Las siguientes unidades son las que dependen directamente del alcalde:

1. Secretaría Municipal
2. Administración municipal
3. Secretaría Comunal de Planificación
4. Administración y Finanzas
5. Control Interno
6. Asesoría Jurídica
7. Obras Municipales
8. Informática
9. Medio ambiente, aseo y ornato
10. Inspección municipal

Los Departamentos dependerán de la respectiva Dirección o Unidad; las Secciones del Departamento que integren y las Oficinas de las Secciones que correspondan según se indica en el organigrama expuesto (figura 3).

El alcalde

El alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la vigilancia de su funcionamiento.

Objetivo:

- Máxima autoridad comunal, convocar y presidir el Concejo Municipal.
- Ejercer las funciones y atribuciones que la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades le otorga y responsabiliza.

Función:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad.

- Proponer al concejo la organización interna de la municipalidad.
- Nombrar y remover funcionarios de su dependencia de acuerdo con las normas estatutarias que los rijan.
- Velar por la observancia del principio de probidad administrativa dentro del municipio y aplicar medidas disciplinarias al personal de su dependencia, en conformidad con las normas estatutarias.
- Administrar los recursos financieros de la municipalidad, de acuerdo con las normas sobre administración financiera del Estado.
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna que correspondan en conformidad a la L.O.C.M. N° 18.695.
- Otorgar, renovar y poner término a permisos municipales.
- Adquirir y enajenar bienes muebles.
- Dictar resoluciones obligatorias de carácter general o particular.
- Delegar el ejercicio de parte de sus atribuciones exclusivas en funcionarios de su dependencia o en los delegados que designe, salvo las contempladas en los números 1 y 2.
- Delegar la facultad para firmar, bajo la fórmula “por orden del Alcalde”, sobre materias específicas.
- Coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la Administración del Estado que corresponda.
- Coordinar con los servicios públicos la acción de éstos en el territorio de la comuna.
- Ejecutar los actos y celebrar los contratos necesarios para el adecuado

cumplimiento de las funciones de la municipalidad y de lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley 18.575 Sobre Bases Generales de la Administración del Estado.

- Convocar y presidir, con derecho a voto, el concejo municipal.
- Convocar y presidir el concejo comunal de organizaciones de la sociedad civil.
- Someter a plebiscito las materias de administración local, de acuerdo con lo establecido en los artículos 99 y siguientes de la L.O.C.M. N° 18.965.
- Autorizar la circulación de los vehículos municipales fuera de los días y horas de trabajo, para el cumplimiento de las funciones inherentes a la municipalidad.
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Transparencia, en conjunto con la Unidad de Control Interno, en conformidad con el artículo 9 de la Ley 20.285.
- Presentar en forma oportuna al concejo, el Plan Comunal de Desarrollo, el Presupuesto Municipal, el Plan Regulador, las políticas de la unidad de servicio de Salud y Educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.

Secretaría Municipal

Objetivo:

La Secretaría Municipal tendrá por objeto dar un adecuado apoyo a la gestión administrativa del alcalde y a todas las unidades de esta Corporación, tendiente a que el Municipio logre desarrollar en forma coordinada y eficiente, los fines establecidos en la Ley y dirigir las actividades de Secretaría Administrativa del alcalde y el Concejo Municipal.

Función:

- Dirigir las actividades de Secretaría Administrativa del Alcalde y el Concejo;

- Desempeñarse como Ministro de Fe en todas las actuaciones municipales, asistir y tomar acta de las sesiones del Concejo Municipal, velando por el cumplimiento de dichas resoluciones y acuerdos.
- Realizar y publicar las tablas y temas de las reuniones del Concejo Municipal, haciéndosela llegar a cada concejal para su conocimiento.
- Llevar el libro de actas y acuerdos del Concejo Municipal, enviar copia de sus actas y acuerdos a quien corresponda y conservar su archivo ordenado y metódico.
- Supervisar el cumplimiento de los plazos en la tramitación de la documentación interna y externa del Municipio.
- Controlar la debida recepción, tramitación, clasificación, despacho y archivo de toda la documentación ingresada a la oficina de partes.
- Ser la secretaria del Consejo Comunal de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Comuna, debiendo llevar registro de acuerdo, y citaciones de reuniones.
- Levantar acta de cada reunión del Comité técnico de Directores, enviando copias a todos sus integrantes.
- Llevar el registro de inscripción para las organizaciones comunitarias.
- Controlar la adecuada recepción, tramitación, despacho y archivo de la documentación oficial de este Municipio.
- Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, las declaraciones de intereses y patrimonio establecidas por la Ley N° 18.575.
- Llevar el registro municipal a que se refiere el artículo 6° de la Ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.
- La Secretaria Municipal, queda obligada como sujeto pasivo de Lobby de acuerdo

con Ley N° 20.730, y se aplica sus obligaciones y limitaciones que regula esta normativa, además de tener la obligación de informar a la plataforma electrónica que contenga la información, para efectos de cumplimiento de la Ley N° 20.285, sobre acceso a la Información Pública.

- Desarrollar todas las actividades específicas que la Ley o el Alcalde le encomienden.

Administrador Municipal

Objetivo:

El Administrador o Administradora municipal tiene como objetivo colaborar directamente con el Alcalde o Alcaldesa en la administración general del municipio, integrando y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, en pos del mejoramiento permanente de la gestión municipal.

Función:

- Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad.
- Colaborar directamente con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las unidades municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquél o aquélla le imparta.
- Ejercer el periódico control de los diferentes cronogramas y avances en el cumplimiento de las metas de cada una de las unidades municipales.
- Colaborar con el Alcalde o Alcaldesa en la implementación, elaboración y seguimiento del Plan de Acción Municipal.
- Adoptar las provincias necesarias para el adecuado cumplimiento de las políticas,

planes, programas y proyectos municipales, que se relacionen con la gestión interna del municipio.

Secretaría Comunal de Planificaciones

Objetivo:

Organismo asesor del Alcalde y Concejo Municipal en materias de su competencia.

Función:

- Servir de secretaría técnica permanente del Alcalde y de concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente.
- Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna.
- Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

Dirección de administración y finanzas

Objetivo:

Asesorar oportunamente al alcalde en materia de gestión administrativa de recursos

humanos, gestión financiera y presupuestaria y gestión productiva de bienes servicios.

Confeccionar los decretos de pago y egresos.

Función:

- Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados, desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. (Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar).
- Mantener un registro mensual, el que estará disponible para conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del municipio.
- Remitir a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, en el formato y por los medios que ésta determine y proporcione, los antecedentes a que se refieren los números 3 y 4 precedentes. Dicha Subsecretaría deberá informar a la Contraloría General de la República, a lo menos semestralmente, los antecedentes señalados en la letra c) antes referida.
- Supervisar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.
- Velar por el cumplimiento del proceso clasificatorio del personal de su dirección.
- Planificar, programar, organizar, y controlar, las actividades de la dirección en materia de gestión estratégica.
- Velar por la correcta utilización de los recursos municipales.
- Ejecutar el plan de adquisiciones, distribuir, mantener y controlar los bienes y recursos municipales.
- Analizar, calcular, proponer y regular la recepción de cualquier ingreso municipal.
- Revisar pertinencia de los gastos visando las notas de pedido.

- Asesorar al alcalde en materia financiera de los bienes municipales.
- Asesorar al alcalde en materia de gestión estratégica de recursos humanos.
- Velar por la correcta aplicación de los fondos recibidos en administración por el municipio.
- Velar que se recauden y reciban los ingresos fiscales municipales que corresponda de acuerdo con las disposiciones vigentes.
- Analizar correspondencia recibida en la dirección encauzando adecuadamente su respuesta.
- Recibir y analizar todos los informes emitidos por los departamentos o subdirecciones dependientes de su dirección.
- Velar por la cooperación y trabajo en equipo en la subdirecciones y departamentos dependientes de la dirección de administración y finanzas
- Según normativa vigente retirar cheques, vale vistas y otros documentos extendidos a nombre de la Ilustre municipalidad de Petorca.
- Coordinar acciones del bienestar en beneficio del personal.
- Confeccionar los decretos de pago presupuestario y extrapresupuestario.
- Verificar documentación de respaldo de gastos.
- Verificar remesas de facturas
- Verificar la disponibilidad presupuestaria e imputación contable de los gastos municipales.
- Registro y control de decretos de pago.
- Revisión de documentación relacionada con los consumos básicos.

Control Interno

Objetivo:

La Dirección de Control tiene como objetivo apoyar la gestión del Municipio y procurar la máxima eficiencia administrativa interna de la Municipalidad en el marco de las normativas legales vigentes y de los procesos administrativos establecidos.

Función:

- Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación;
- Controlar la ejecución financiera y presupuestaria Municipal y de los servicios incorporados.
- Representar al Alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al Concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible.
- Colaborar directamente con el Concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en los servicios incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la Municipalidad o a través de corporaciones municipales, de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal, y del estado de cumplimiento de los pagos por concepto de asignaciones de perfeccionamiento docente. En todo caso, deberá dar respuesta por escrito a las consultas o peticiones de informes que le formule un concejal.

- Asesorar al concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquél puede requerir en virtud de la ley 18.695.
- Realizar, con la periodicidad que determine el reglamento señalado en el artículo 92 de la Ley 18.695 (Reglamento de funciones de Concejo), una presentación en sesión de comisión del concejo, destinada a que sus miembros puedan formular consultas referidas al cumplimiento de las funciones que le competen.
- Supervisar que se efectúe el control presupuestario y financiero de los ingresos y gastos institucionales.
- Encomendar trabajos específicos de fiscalización a requerimiento de la autoridad.
- Otorgar visto bueno (V°B°) cuando corresponda a los informes emitidos por oficina de auditoría.

Asesoría Jurídica

Objetivo:

Prestar apoyo en materias legales al alcalde, concejo y unidades municipales.

Mantener al día los títulos de los bienes municipales.

Función:

- Prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al Concejo.
- Informar en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales le planteen, las orientará periódicamente respecto de decisiones legales y reglamentarias.
- Mantendrá al día los títulos de bienes municipales.
- El Director Jurídico, iniciará y asumirá la defensa a requerimiento del Alcalde, en todos aquellos Juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés, pudiendo

comprenderse también la asesoría o defensa de la comunidad cuando sea procedente y cuando lo determine el Alcalde.

- Cuando lo ordene el Alcalde, deberá efectuar las Investigaciones y Sumarios Administrativos.
- El Asesor Jurídico velará que la unidad cumpla las funciones señaladas en la Ley Orgánica de Municipalidades.
- Solicitar al Alcalde la incorporación en tabla del Concejo los avenimientos o transacciones judiciales o extrajudiciales.
- Redacción de escrituras convenios y contratos.
- Contestar Demandas entabladas en contra del Municipio.
- Asistir a comparendos y audiencias en los distintos juicios y tribunales, en los que sea parte el Municipio.
- Realizar estudios de Títulos de Propiedades Municipales.
- Presentar Demandas ejecutivas por cobro de Patentes Municipales.
- Revisión de legalidad de Bases de Licitación y Contratos Administrativo.
- Realizar otras funciones que el alcalde encomiende en funcionamiento de la unidad.

Obras Municipales

Objetivo

Procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las Disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones.

Función:

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y

Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes.

- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.
- Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.
- Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros.
- Otorgar permisos de edificación en la comuna
- Asesorar en materias de planificación urbana.
- Autorizar certificados solicitados en la oficina de partes e informaciones.
- En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.
- Efectuar la revisión de cálculo de los derechos emanados de las diferentes unidades de la DOM.

Informática

Objetivo:

Mantener en funcionamiento los sistemas informáticos de la Municipalidad y proponer la implementación de nuevas tecnologías y sistemas informáticos dentro de la Municipalidad.

Función:

- Planificar, coordinar y supervisar el desarrollo, mantenimiento y operación de los sistemas de información de acuerdo con los requerimientos de los usuarios.
- Elaborar y velar por la aplicación de normas, procedimientos, metodologías y herramientas orientadas al óptimo funcionamiento del Departamento de Informática.
- Coordinar acciones con las diferentes unidades municipales y de Servicios Traspasados con el objeto de recoger y analizar sus necesidades en materias de informática, determinando la factibilidad de realizarse en base a los recursos disponibles.
- Planificar, coordinar y presupuestar las necesidades del Departamento para poder dar un correcto apoyo a las distintas unidades del municipio en tecnologías de la Información.
- Formular y proponer proyectos en materias de equipos computacionales y de Sistemas de información en apoyo a la gestión municipal.
- Realizar auditorías internas con el fin de establecer desviaciones funcionales, metodológicas, operacionales, de control y seguridad en el departamento de Informática.
- Velar por la adecuada capacitación del personal a su cargo.
- Custodiar los recursos físicos (Hardware) y lógicos (Software) que tiene a su cargo.
- Visar cancelaciones menores entregado los antecedentes de respaldo cuando el caso lo requiera a la Dirección de Finanzas.

- Controlar el acceso de personas autorizadas a la sala de servidores velando por la seguridad y medio ambiente.
- Recibir y dar respuesta a peticiones e inquietudes presentadas a esta unidad de acuerdo con los requerimientos del trabajo.
- Dirigir, organizar y ejecutar con los equipos de trabajo que se conformen el desarrollo y/ o mantenimiento preventivo y desarrollo de sistemas de información de los Sistemas de Información.
- Supervisar y coordinar el sistema operativo contratado con proveedores Externos.
- Configurar los sistemas operativos, software y las redes de forma tal que administren eficientemente los recursos computacionales.
- Monitorear el rendimiento de los recursos computacionales; del procesador, de las redes, del espacio de almacenamiento en discos, de la memoria principal, los dispositivos periféricos y los tiempos de ejecución de los procesos.
- Apoyar a los usuarios en la explotación de los sistemas de información y herramientas informáticas que utilizan recursos computacionales.
- Efectuar el mantenimiento preventivo de los recursos computacionales y de comunicación de datos según pautas específicas por los proveedores.
- Realizar la instalación de Hardware y Software en los PC de los usuarios.
- Instalar, configurar y mantener los equipos de comunicación de la red, de tal forma que administren eficientemente los recursos computacionales.
- Atender los problemas relacionados al Hardware, Software y comunicación de datos.
- Diseñar y construir programas de aplicación que interactúen con sistemas

predefinidos y disponibles en los sistemas operativos.

- Construir rutinas especiales y almacenarlas para su uso posterior.
- Aplicar metodologías y herramientas avanzadas en la construcción, mantenimiento y prueba de los programas que están bajo su responsabilidad.
- Efectuar los procedimientos de respaldo y recuperación de información conforme a lo estipulado por el Departamento de Informática.
- Efectuar tareas operativas vinculadas con el procesamiento y la comunicación de datos que le sean requeridos.
- Activar y desactivar las configuraciones y recursos computacionales con que cuenta el Departamento de Informática.
- Configurar los sistemas operativos y las redes de forma tal que administren eficientemente los recursos computacionales.
- Asesorar al personal de las unidades que intervienen en el proceso de sistematización en relación con la calidad y oportunidad de los datos a ser suministrados.
- Estar al día en materias vinculadas a nuevos lenguajes de programación y manipulación de datos disponibles en el mercado.

Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato

Objetivo:

Velar por el Aseo de los espacios públicos, la adecuada recolección y disposición de basuras y contribuir al mejoramiento del medio Ambiente de la Comuna.

Función:

- Fiscalizar el fiel cumplimiento de los contratos de recolección y disposición final,

barrida de calles, espacios públicos y mantención de áreas verdes.

- Velar por el adecuado servicio de aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y en general de los bienes nacionales de uso público existentes en la Comuna.
- Velar por el adecuado servicio de extracción y disposición final de basura.
- Velar por la conservación y administración de las áreas verdes no concesionadas.
- Dirigir, supervisar y coordinar con SECPLAN, DIDECO y otros organismos públicos o privados la confección de los proyectos relativos a mejorar la calidad del medio ambiente de la ciudad.
- Planificar y coordinar con organismos públicos y privados acciones tendientes a formar hábitos y conductas de la comunidad respecto al aseo y ornamentación de la ciudad.
- Coordinar acciones con Seremi Medio Ambiente e Higiene Ambiental orientada al mejoramiento del medio ambiente de la Comuna.
- Supervisar la rendición de cajas chicas y giros globales entregados a la dirección.
- Planificar, coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo evaluando anualmente su desempeño.
- Evaluar trimestralmente a su personal y precalificarlos en las oportunidades que la ley señala. (personal de planta y contrata).
- Recibir y dar respuestas a las peticiones e inquietudes presentadas a esta unidad.
- Coordinar con el departamento de Organizaciones Comunitarias actividades relacionadas con solicitudes presentadas por Juntas de Vecinales en lo que respecta a construcción de Áreas Verdes y ornamentación en general.

Inspecciones Municipales

Objetivo:

Velar por el cumplimiento de las leyes, normativas, instrucciones y ordenanzas municipales.

Función:

- Controlar las patentes de alcohol de acuerdo con la normativa vigente. A petición de los tribunales proceder a clausurar a los infractores en los casos que el juez lo disponga.
- Fiscalizar y cursar las infracciones respecto de vehículos estacionados en veredas y espacios de uso público.
- Fiscalizar el Comercio ambulante.
- Gestionar la recuperación de morosidad con el municipio.
- Notificar a los contribuyentes que se encuentren en situación de morosidad con el municipio.
- Dar respuesta a los requerimientos presentados por la comunidad
- Informar de hechos representados por la comunidad en general o a si mismo que vulneran lo establecido por el municipio o las normativas aplicables a esta Dirección para su funcionamiento.
- Verificar que los establecimientos comerciales se encuentren con sus patentes comerciales al día en caso de proceder efectuar las notificaciones pertinentes.
- Efectuar los cometidos de inspección que le encomiende la autoridad, administrador o directores de las unidades municipales.
- Remitir al juzgado de policía local los denuncios o partes que correspondan.

- Realizar el seguimiento de los convenios firmados entre el municipio y los contribuyentes morosos.
- Llevar una estadística mensual de las labores realizadas.
- Fiscalizar el correcto uso de los vehículos a su cargo y adoptar las medidas tendientes a una adecuada mantención de ellos.

Dirección Desarrollo Comunitario

Objetivo:

Promover el desarrollo social, deportivo y cultural de la comuna.

Asesorar la ejecución presupuestaria de los recursos asignados a DIDECO y los fondos transferidos vía convenio con otros servicios.

Función:

- Asesorar al alcalde y al concejo municipal en la promoción del desarrollo comunitario.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
- Direccionar los procesos de planificación, coordinación y supervisión que avalen una adecuada ejecución de los proyectos y acciones relacionadas con la Asistencia Social, Acción Comunitaria, Cultura, Deporte y Recreación.

- Consolidar y remitir oportunamente al alcalde, o la unidad que la autoridad designe al efecto a la estadística cualitativa y cuantitativa de la labor realizada, para ser incorporada a la cuenta pública anual.
- Definir procedimientos y desarrollar acciones de orden administrativo interno en la Dirección de Desarrollo Comunitario que se ajusten al cumplimiento de las instrucciones emanadas desde Alcaldía y peticiones derivadas desde las distintas unidades municipales.
- Proponer anualmente el Presupuesto de la DIDECO.
- Evaluar en forma permanente los niveles de rendimiento y productividad de las distintas Unidades dependientes.
- Determinar las necesidades de personal y de material, infraestructura y demás suministros para el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos.
- Mantener informada a la autoridad comunal de los distintos procesos y ejecución de programas.
- Coordinar, direccionar, y supervisar el buen cumplimiento de la ejecución de los distintos convenios del municipio en que participe (DIDECO) con otros órganos del Estado.
- Conjuntamente con los distintos Encargados de las Unidades, programar y apoyar los diferentes eventos de responsabilidad de la DIDECO.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo solicitadas por la Autoridad Comunal.
- Supervisar que se entregue una adecuada atención y orientación al público en general.
- Exponer y/o emitir Informes a petición de la autoridad Comunal y el Concejo

Municipal.

- Emitir instructivos al interior de la DIDECO, ya sea por sugerencia del Alcalde o por análisis del mejoramiento de la gestión.
- Asignar los turnos de emergencia en fin de semana o feriados a las asistentes sociales que dependen de la dirección.
- Realizar en forma periódica reuniones de coordinación con el personal de las unidades que prestan apoyo en situaciones de emergencia o catástrofe.

7. Marco Teórico

7.1 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) también denominado Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que nace en 1992 cuyos creadores fueron Robert S. Kaplan y David P. Norton, el cual revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño (Fernández,2001).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión, que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia visualizando las relaciones de la misión con los objetivos estratégicos. Mediante el uso de indicadores es posible medir el desempeño y nivel de cumplimiento de los 54 objetivos, permitiendo el alineamiento de una organización con su estrategia (Kaplan, R; Norton, D, 1997)

La clave del Balanced Scorecard se explica en la complementación de indicadores tradicionales y mediciones de desempeño de las cuatro perspectivas claves como lo son la financiera, la de clientes, procesos internos y las actividades de innovación y desarrollo (Kaplan

& Norton, 2011) ya que, los indicadores tradicionales solo se enfocan en los sucesos que ya ocurrieron, sin indicar cómo la alta dirección pueda mejorar el desempeño futuro.

A su vez, el cuadro de mando integral es capaz de proporcionar una fotografía de la organización que permite examinar cómo se está acometiendo hoy la estrategia a mediano y largo plazo. Lo anterior para enfocar esta fotografía es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionado entre sí según cuatro perspectivas; con lo que se consigue que la estrategia sea entendible por todos y, por lo consecuente, más fácilmente comunicable, lo que organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos (Fernández, 2001)

La utilidad de este modelo no dependerá del tipo de empresa en la cual se evalúe, tales como organizaciones con fines de lucro, sin fines de lucro, públicas y ONG, debido a la flexibilidad que se observa en este modelo y en todas se pueden obtener beneficios en el largo plazo.

7.1.1 Misión, visión y valores

La aplicación del Balanced Scorecard comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. A raíz de esto se desarrolla así la estrategia se ve representada mediante mapas estratégicos o más bien contextualizada de forma tradicional (Fernández, 2001).

Cabe destacar que el modelo no necesariamente debe definición o redefinición de los lineamientos estratégicos, ya que en muchos de los casos ya están definidos. Lo que debe quedar en claro es que éstos son el punto de partida para comenzar a trabajar el modelo de gestión

7.1.2 Mapa estratégico, objetivos y perspectivas

Se denomina un mapa estratégico al conjunto de una serie de objetivos estratégicos los cuales se conectan a través de relaciones causa-efecto, esta herramienta permite implementar y comunicar la estrategia(Rodríguez, 2009).Estos son el aporte conceptual del modelo Balanced Scorecard, ya que le dan coherencia y permiten visualizar de manera más precisa la relación existente, además de que ayudan a la priorización de objetivos, y debido a que es de manera gráfica, se busca no exagerar con estos.

Adicionalmente, las perspectivas son aquellas dimensiones claves dentro de una organización, siendo las perspectivas generales utilizadas para la construcción del cuadro de mando integral la perspectiva financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y desarrollo. Es claro destacar que se trata de un modelo flexible es posible realizar ciertas modificaciones según el sector donde se busque aplicar el cuadro de mando integral, esto puede suceder ya sea agregando perspectivas o bien modificando las ya existentes.

Las cuatro perspectivas generales (Lisoni, 2018)y de uso frecuente al momento utilizar en el modelo BSC son:

- **Financiera:** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para recopilar las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya han sido ejecutadas.

En particular busca aumentar el valor entidad, generar un incremento de ventas en segmentos claves y por consecuente contribuir mantener la rentabilidad fijada por la central. Esto se logra mediante la respuesta a la pregunta *¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los inversionistas?*

- **Cliente:** La alta dirección identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio en cuestión, y en consecuencia las posibles medidas de actuación que la empresa deberá desarrollar en dicho segmento seleccionado.

Su objetivo principal es conseguir la fidelización de los clientes, entrada a nuevos canales, y mejorar la satisfacción del cliente. Para determinar cómo realizar aquello, se debe responder a *¿Qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de los clientes?*

- **Interna:** Los procesos críticos internos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los futuros clientes de los segmentos de mercado seleccionados, permitiendo satisfacer así las expectativas financieras de los accionistas. Se centra en aquellos procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de objetivos financieros en una organización.

Plantea como obtener nuevos clientes, aumentar la intensidad de la relación con ellos, mejorar la calidad del servicio entregado, gestión de recursos presentes en la organización de manera eficiente y reforzar la imagen de la compañía. Esto se logra respondiendo a la interrogante *¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?*

- **Aprendizaje y crecimiento:** La finalidad es lograr identificar la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento en el largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización tiene como pilar

fundamental primero a las personas, los sistemas, así como también los procedimientos a seguir por parte de la organización.

Busca mejorar las capacidades de personal clave, mejorar la comunicación interna, potenciar alianzas claves, adaptar las tecnologías a las necesidades, conseguir fuentes de financiación y cambiar a una gestión por procesos más que por áreas determinadas. En esta perspectiva es crucial determinar, *¿Qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia?*

7.1.3 Indicadores y metas

Los indicadores financieros sugieren parte, pero no toda la historia de acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro (Kaplan & Norton, 2002)

Mediante los indicadores es posible visualizar si se están cumpliendo los objetivos planteados. A diferencia de como sucede con otros modelos de sistema de control de gestión, en un CMI los indicadores son uno de los elementos principales.

En base a lo anterior (Fernández, 2001) se reconocen los indicadores de resultado los cuales miden la consecución del objetivo estratégico y, por otro lado, los indicadores de causa cuya finalidad es medir el resultado de las acciones tomadas para obtener los objetivos estratégicos. Es por lo anterior que se asocia el objetivo como el fin y los indicadores el medio para obtenerlo.

7.2 Modelos de adaptación del CMI para el sector público.

Existen adaptaciones al modelo original del cuadro de mando integral enfocado en instituciones públicas.

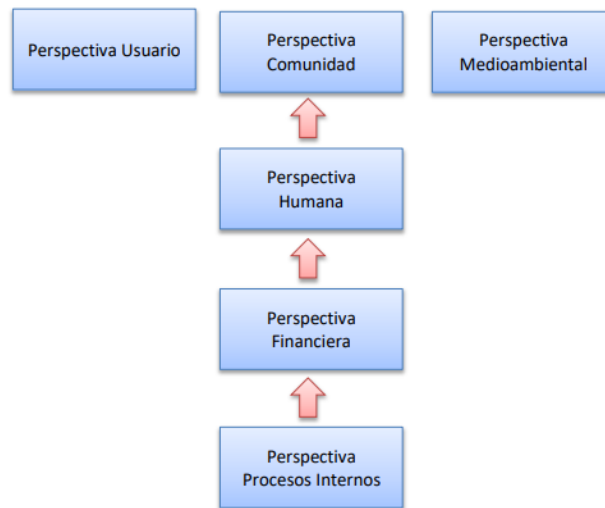
7.2.1 Modelo de Bastidas y Feilu

Bastidas y Feilu (Bastidas, Eunice, & Vicente, 2003) proponen un nuevo modelo de CMI teniendo en consideración los siguientes cambios:

- a) Tres perspectivas paralelas ocupando la más alta jerarquía en la estructura del CMI: Usuario, Comunidad y Perspectiva Medioambiental.
- b) La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento será sustituida por la Perspectiva Humana e incluirá los objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.
- c) La Perspectiva Financiera constituirá un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- d) Dado que la Perspectiva Interna define los factores críticos del éxito, la entrega de valor por los proveedores se considerará una variable clave y la comparación con sus rivales más inmediatos podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.
- e) Se ha de integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable de identificación de los stakeholders, sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder.

El modelo presentado aporta como principal innovación la división de la perspectiva del Cliente en tres aspectos: Usuario, Comunidad y Medioambiente.

Figura 4: Modelo de Bastidas y Feilu, modelo adaptado al sector público



Fuente: Bastidas y Feilu, 2003

7.2.2 Modelo de Niven

Niven (Niven, 2003) El cambio y adaptación de este modelo reside en el posicionamiento de la Misión, la cual como se puede apreciar en la figura 5 es la cúspide del CMI, mantiene la estrategia en el centro de todo el proceso. En cuanto a las relaciones causa-efecto actúa como restricción presupuestaria al aporte de recursos para los diferentes programas de la institución, esta asignación promueve una mejora en la racionalización de servicios públicos, obteniendo desempeños innovadores, lo que significará en una mejora en los servicios públicos y así, generar una mayor satisfacción en los clientes.

Dado lo anterior el orden de las perspectivas estará dado por: Financiera, crecimiento, procesos y clientes.

Figura 5: Modelo de Niven, modelo adaptado al sector público



Fuente: Niven, 2003

7.2.3 Modelo de KAPLAN

Kaplan (Kaplan & Norton, “The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations”. Balanced, 1999) La lógica de este modelo tiene como base la perspectiva de crecimiento y aprendizaje para conseguir la mejora continuada en los procesos internos, siguiendo la misma lógica que un CMI tradicional. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costes y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes) atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general los parlamentos o consejos).

Figura 6: Modelo de Kaplan



Fuente: Kaplan R., 1999

7.3 Riesgos y beneficios de la implementación de un Cuadro de Mando Integral

El principal riesgo al momento de implementar un CMI es intentar hacerlo sin que la institución, cualquiera sea, no tenga claro sus objetivos y la forma como quiere lograrlos. Lo anterior hace indispensable que el ente como tal deba tener bien definido el plan estratégico, que vele por su transmisión y aplicación en la empresa. (Andrade, Gómez, & Riveira, 2009)

Por otra parte, la selección de indicadores debe estar ligada netamente a los objetivos los cuales se encuentran especificados en el plan estratégico de la institución, dicho de otra forma, se trata de hacer un esfuerzo por diseñar indicadores propios del modelo de negocios de la empresa en cuestión.

De una serie de riesgos que trae consigo la implantación de un CMI también aporta grandes beneficios (Cuadro de mando integral: Herramientas de apoyo, 2020)

- Traslada la visión de la organización a indicadores concretos y medibles
- Alineación de la operativa con la estrategia
- Alineación de toda la organización al cumplimiento de objetivos
- Estimula la transformación de las organizaciones mediante el aprendizaje continuo.

Es importante mencionar que no todas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral tienen éxito, es más, muchas de las empresas fracasan debido a los riesgos en la fase de diseño o en la implementación del Cuadro de Mando Integral (Lisoni, 2018).

7.4 Metodología a utilizar para desarrollar cuadro de mando integral en Petorca.

Para efectos prácticos y considerando la simplicidad explicativa del modelo se ha decidido desarrollar el cuadro de mando integral empleado por Kaplan y Norton en 1992 considerando los elementos que consideran los autores, sin embargo, se buscará dar un enfoque y orientar el sistema de control de gestión a éstos trabajan las alineaciones propias del sector público.

1. Se procederá a realizar un levantamiento acerca de los lineamientos estratégicos de la organización, esto es una revisión de la visión, misión y valores.
2. Se consideran las cuatro perspectivas a trabajar: financiera, de usuarios, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, es importante señalar que éstas serán adaptadas por ser una organización del sector público.
3. Desglosa la misión según cada perspectiva: concepción del mapa estratégico.
4. Se establecen objetivos estratégicos en base a las perspectivas a trabajar.
5. Se identifican los factores críticos de éxito.
6. Para cada uno de los objetivos se establecen indicadores de gestión.
7. Cada indicador de gestión debe contener:
 - a. Nombre del indicador
 - b. Fórmula
 - c. Glosario
 - d. Meta
 - e. Frecuencia.
 - f. Responsable
 - g. Variable aceptable

8. Situación Actual

La importancia de conocer la situación actual de la municipalidad de Petorca radica principalmente en tener un claro entendimiento del entorno de actuación, de las fortalezas, debilidades de la institución y las posibles mejoras que se pudieran adoptar para trabajar en una mejora continua. Gracias a este proceso, es posible tener una concepción referencial acerca de los posibles pasos a seguir para efectuar correcciones o bien seguir perfeccionándose como municipalidad.

Para estudiar la situación actual del municipio se ha decidido abarcar tres ejes de estudio:

1. Análisis externo, donde se realizará un análisis Pest.
2. Análisis de la industrial, donde se hará uso de la herramienta red de valor.
3. Análisis interno, en la cual se analizará el diagnóstico municipal de Petorca encomendado por la SUBDERE, se efectuará un análisis FODA y se llevará a cabo la realización de la Cadena de valor.

8.1 Análisis externo

8.1.1 Análisis PEST

Antes de implementar alguna estrategia o plan táctico es fundamental realizar un análisis de la situación actual de la institución en estudio. Para identificar el contexto en el cual opera la Ilustre Municipalidad de Petorca se construye un PEST, cuyas siglas consideran observaciones de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Dimensión Político-Legal: En la dimensión política es posible identificar las principales regulaciones legales a las cuales se encuentra afecta el organismo, variables administrativas y políticas que impactan en ella y en la realización de su funcionamiento.

La Ilustre Municipalidad de Petorca y las municipalidades a lo largo del país, se rigen por la Constitución Política de la República, en tanto su organización y funciones se regulan bajo el marco de dos Leyes Orgánicas Constitucionales:

- Ley n° 18.575, Ley de Bases Generales de la administración del estado.
- Ley n° 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

El artículo n° 1 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, se establece que las municipalidades son corporaciones autónomas con derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local.

Cada municipalidad tiene funciones exclusivas y /o privativas como ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal y Plano Regulador; encargarse del Aseo y Ornato; Tránsito y Transporte; Construcción y urbanismo y desarrollo comunal (Artículo n° 3, Ley 18.695). De igual modo, las municipalidades podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado funciones relacionadas con (Artículo n° 5, Ley 18.695):

- La asistencia social;
- La salud pública;
- La protección del medio ambiente;
- La educación y la cultura;
- La capacitación y la promoción del empleo;
- El deporte y la recreación;
- El turismo;
- El transporte y tránsito público;
- La vialidad urbana y rural;
- Urbanización;

- Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria;
- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia y,
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local

Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo municipal el cual tiene un carácter normativo, resolutivo y fiscalizador. Cada municipalidad contará, además, con un concejo económico y social comunal de carácter consultivo (Artículo n° 2, Ley 18.695).

El Alcalde en su atributo de máxima autoridad en el municipio, le corresponderá la dirección, administración superior y supervigilancia del funcionamiento de esta. (Artículo n° 47, Ley 18.695).

Adicionalmente, existen normativas que rigen el funcionamiento de las municipalidades tales como Ley n° 10.336 Sobre asignación y atribuciones de la Contraloría General de la República; Ley n° 17.235 Sobre impuesto territorial; Ley n° 18.290; Ley de tránsito; Ley n° 18.287 Procedimiento ante juzgados policía local; Ley n° 19.070 Estatuto de profesionales de la educación; Ley n° 19.418 Junta de Vecinos y demás organizaciones comunitarias; Ley n° 19.754 Autoriza a las municipalidades para otorgar prestaciones de bienestar a sus funcionarios; Ley n° 20.500 Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

En síntesis, se establece por lo tanto que la gestión municipal se encuentra bajo el amparo de lo establecido en la actual Constitución Política. Sin embargo, el municipio posee libertad para plantear y llevar a cabo políticas que beneficien a la gestión local lo que, en el marco político-legal, permite tener libertad para generar políticas locales en concordancia con las políticas centralistas.

Dimensión Económica: En cuanto al aspecto económico, es necesario conocer la situación financiera observando factores macro de la economía tanto a nivel municipal como a nivel comunal. Además, es necesario considerar que existen factores que pueden influir más que otros según el sector y los objetivos que se deseen conseguir.

Situación económica del municipal:

Los ingresos totales de la municipalidad de Petorca adjudican un monto de MM\$ 3.872 (Anexo A).

En el caso de Petorca, la estructura de ingresos se encuentra compuesta principalmente por:

- **Ingresos Propios Permanentes:** Según datos otorgados por la municipalidad de Petorca los ingresos propios permanentes son ingresos por permisos de circulación, otros derechos, patentes mineras, participación impuesto territorial, rentas de la propiedad, patentes municipales, multas beneficio municipal, intereses, derechos de aseo y multas, ley de Alcoholes y Reg. multas tránsito no pagadas Beneficio Municipal.
- **Ingreso Fondo Común Municipal:** Según se detalla en su artículo 122, la Constitución Política lo define como un mecanismo de redistribución solidaria de los ingresos propios entre las municipalidades del país.

Dentro del marco de los ingresos propios permanentes, cerca de un 40% de éstos corresponde a la cuenta de permisos de circulación la cual tiene que ver con el pago de impuestos que deben pagar anualmente los dueños de los vehículos y que va en beneficios de las municipalidades. Por esta razón, sería de gran importancia trabajar e implementar diferentes

estrategias de marketing para atraer clientes a realizar el pago de permiso de circulación en la comuna de Petorca junto a establecer puntos de venta estratégicos

Junto a lo antes planteado se destacan ingresos por otros derechos y patentes mineras con un 3,72% y 2,90% respectivamente.

En cuanto al aporte monetario realizado por fondo común municipal tiene una incidencia en los ingresos alrededor de un 49% (Figura 7).

Figura 7: Ingresos municipales I. Municipalidad de Petorca

Ingresos municipales	\$3.872.989.997	%
Fondo Común Municipal	\$1.894.273.472	48,91%
Permisos de circulación	\$1.560.858.450	40,30%
Otros derechos	\$143.918.862	3,72%
Patentes mineras	\$112.443.763	2,90%
Participación Imp. Territorial	\$50.451.429	1,30%
Rentas de la propiedad	\$49.716.763	1,28%
Patentes municipales	\$33.033.962	0,85%
Multas Beneficio Municipal	\$14.930.553	0,39%
Intereses	\$9.247.606	0,24%
Derechos de aseo	\$3.566.080	0,09%
Multas Ley de Alcoholes	\$327.370	0,01%
Reg. Multas tránsito no pagadas Beneficio Municipal	\$33.838	0,00%

Fuente: Elaboración propia en base a información otorgada de la municipalidad

Por otro lado, los gastos municipales totales son MM\$ 2.390. Es importante destacar que cerca de un 50% de estos gastos es por las transferencias efectuadas a otras entidades públicas, inmediatamente después, pero con una menor repercusión es el gasto en bienes y servicios de consumo con un 37% (Figura 8).

Figura 8: Gastos municipales I. Municipalidad de Petorca

Gastos municipales total devengado	\$2.390.294.815	%
Transferencias a otras entidades públicas	\$1.200.823.319	50,24%
Gastos en bienes y servicios de consumo	\$901.612.634	37,72%
Otros gastos corrientes	\$130.966.302	5,48%
Adquisición activos no financieros	\$90.048.710	3,77%
Transferencias a organizaciones comunitarias	\$36.670.000	1,53%
Cuenta por prestaciones de seguridad	\$30.173.850	1,26%

Fuente: Elaboración propia en base a información otorgada de la municipalidad

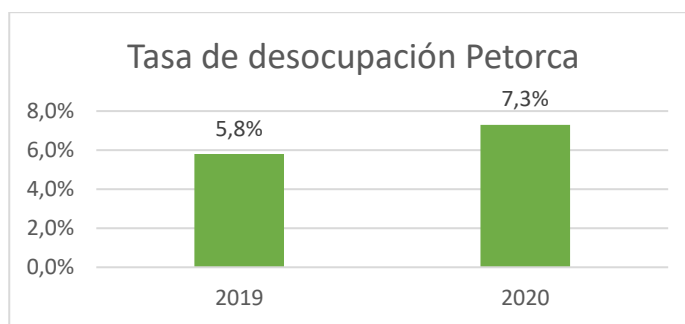
Situación económica de Petorca:

A nivel país en 2020, la tasa de desocupación anual promedio aumentó en 3,5 puntos porcentuales (pp) situándose en un 10,7% respecto al año 2019 donde la tasa de desocupación fue de un 7,2% (Diario Financiero, 2021).

Cabe destacar que en 2020 la tasa de desocupación creció en todas las regiones presentando mayores extensiones en la región de Coquimbo y Los Ríos.

En el caso de Petorca la tasa de desocupación al año 2019 fue de un 5,8%, respecto al año 2020, la comuna en estudio registró una tasa de un 7,3% aumentando así en un 1,5%.

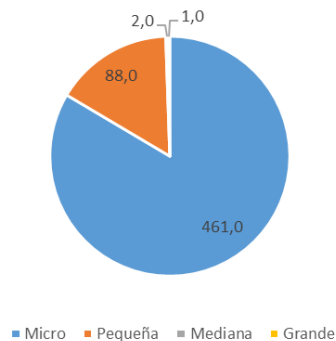
Figura 9: Tasa de desocupación Petorca



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas del INE

Con todo, de la cantidad de personas que han dejado sus trabajos desde marzo del 2020, el 65,4% expresó algún motivo que se vincula a la pandemia del covid-19 (INE, 2020).

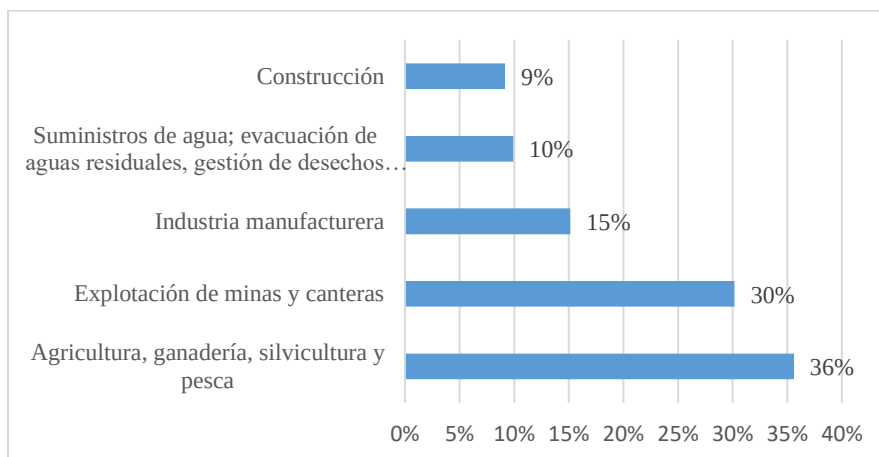
Figura 10: Distribución según cantidad de empresas existentes en Petorca



Fuente: Reporte Comunal Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Según la información presentada anteriormente (Figura 10) Petorca tiene gran actividad empresarial que se concentra mayoritariamente en las micro, pequeñas y medianas empresas (Reporte Comunal Petorca, Económico, 2021). Junto a lo anterior, las empresas pertenecientes al rubro de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca tienen una participación en el mercado laboral de un 36% seguido de Explotación de minas y canteras con un 30% (Figura 10).

Figura 11: Rubro de empresas en Petorca



Fuente: Elaboración propia según información recopilada de Reporte Comunal

Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

A la fecha existen 552 empresas en la comuna de Petorca que otorgan empleo a cerca de 2.267 personas (Figura 12), es importante destacar que no hay cifras exactas acerca de la procedencia de los trabajadores ya que pueden o no pertenecer al territorio en estudio (Reporte Comunal Petorca, Económico, 2021).

Figura 12: Número de empresa por cantidad de trabajadores.

	2017		2018		2019	
Tipo empresa	N° empresas	N° de trabajadores	N° empresas	N° de trabajadores	N° empresas	N° de trabajadores
Micro	449	4	453	595	461	700
Pequeña	84	1033	83	1236	88	1458
Mediana	4	124	4	94	2	65
Grande	0	0	1	34	1	44
Total	537	1161	541	1959	552	2267

Fuente: Reporte Comunal Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Dimensión Social: La dimensión social de Petorca se puede analizar gracias a los instrumentos de medición estadística como lo es el CENSO y la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN).

El Censo realizado en el año 2017 entregó como resultado definitivo que Petorca tiene una población efectivamente censada de 9.826 habitantes, distribuidos en 4.446 viviendas con una densidad poblacional de 6,5 hab/km².

Según datos extraídos por los Censos de Población y Vivienda del año 2002 y 2017, llevados a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). La comuna de Petorca (Reporte Comunal Petorca Social, 2021) tuvo un crecimiento del 4,09%, en tanto la región de Valparaíso creció un 17,93% y el país, un 16,26% (Figura 13).

Figura 13: Población total Censo 2002 y Censo 2017

Territorio	Censo 2002	Censo 2017	Variación %
Comuna Petorca	9.440	9.826	4,09
Región Valparaíso	1.539.852	1.815.902	17,93
País	15.116.435	17.574.003	16,26

Fuente: Reporte Comunal Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Por otro lado, según datos presentados por CASEN 2017 y el Registro Social de Hogares (RSH)(Reporte Comunal Petorca Social, 2021), la tasa de pobreza por Ingresos¹ que adjudica la comuna de Petorca es de un 10,16% respecto a la región de Valparaíso con un 7,1%, en cuanto a la tasa de pobreza Multidimensional² Petorca tiene un 19,33% en contraste a un 19,0% presentando una leve variación respecto a la tasa antes mencionada (Figura 14).

Figura 14: Tasa de pobreza por ingresos y tasa de pobreza multidimensional.

Unidad Territorial	%	
	Por ingresos	Multidimensional
Comuna Petorca	10,16	19,33
Región Valparaíso	7,1	19
País	8,6	20,7

Fuente: Reporte Comunal Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

¹ Ingresos inferiores al mínimo establecido para satisfacción de necesidades básicas, y de necesidades alimentarias en el caso de pobreza extrema.

² Carencia en los ámbitos de salud, educación y nivel de vida.

Otras variables de estudio a junio de 2020, es la población carente de servicios básicos en la cual Petorca tiene un porcentaje de incidencia del 11,9 sobresaliendo por sobre la región en un 0,2%. Por otra parte, los hogares hacinados en la comuna representan un 13,1% siendo superiores en un 0,7% en comparación con la V región (Figura 15).

Figura 15: Personas en hogares carentes de servicios básicos y hogares hacinados

Unidad Territorial	% junio 2020	
	Personas en hogares carentes de servicios básicos	Hogares Hacinados
Comuna Petorca	11,9	13,1
Región Valparaíso	11,7	12,4
País	13,8	14,6

Fuente: Reporte Comunal Petorca 2021, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Dimensión Tecnológica: En cuanto a la tecnología, la comuna de Petorca comparativamente con la ciudad capital de la V región tal como lo es Valparaíso, se sitúa en niveles deficientes en cuanto a Investigación y Desarrollo, así como también sucede con tecnologías de Información y Comunicación (TICS) y nulidad de existencia de Centros de Investigación Tecnológico. Si bien se cuenta con instituciones de educación capaces de cubrir educación básica y educación media completa, lamentablemente no suceden lo mismo con las instituciones de educación superior siendo la institución más próxima ubicada en la ciudad de La Ligua a unos 72 km de distancia de la comuna en estudio (Sal Nevarez, 2015).

Según estudios realizado por la municipalidad de Petorca en conjunto con la Universidad de Viña del Mar bajo el contexto “Proyecto de conectividad para la comuna”, la telefonía de red física, mayoritariamente se utiliza para comunicarse dentro de la comuna de Petorca. Es así, como el 55,2% declaran realizar un mínimo de 7 de 10 llamadas dentro de la comuna, en contraposición, sólo un 7,9% de los hogares declaran que 4 o menos llamadas realizadas son al interior de la comuna. Un 50,8% de los hogares cuentan con algún tipo de equipo computacional

tipo PC, valor que refleja la marcada preocupación de la familia por incorporar este tipo de equipos. Sin embargo, sólo un 5,3% de los hogares cuentan con PC e internet.

Un 85,6 de las familias declaran que uno o varios miembros de la misma, usaron internet en los últimos meses. Lo cual significa que, un 37,5% de la población total integran las 132 familias entrevistadas accedieron a internet los últimos dos meses.

En cuanto a la comunicación, la municipalidad cuenta con diferentes canales de comunicación tales como una cuenta de Facebook y una cuenta de Instagram las que permiten informar acerca de los acontecimientos en la comuna, reportes de covid de manera diaria, responder dudas de los vecinos y ciudadanos en menor tiempo de espera.

8.2 Análisis de la industria

8.2.1 The Value net

Brandenburger y Nalebuff (1996) proponen que la cooperación y la competencia son aspectos necesarios y deseables de una iniciativa de negocio. Al combinar la estrategia empresarial y la teoría de juegos, los autores argumentan que es mejor que los competidores trabajen juntos.

Co-opetition combina las ventajas de la competencia y la cooperación en un nuevo modelo dinámico llamado Value Net Model o Red de valor.

Value net identifica cuatro tipos de actores a los que se enfrenta cada institución: usuarios, proveedores, competidores y complementadores. Cabe destacar que cada uno de los tipos de jugadores ofrece oportunidades de cooperación.

Figura 16: Esquema The Value Net



Fuente: Brandenburger y Nalebuff: Co-opetition 1996

Usuarios: Los municipios en Chile son instituciones sin fines de lucro, para efectos prácticos se ha decidido sustituir el actor clientes por usuarios, quienes son los beneficiarios de las diferentes ayudas otorgadas por el municipio.

Según el artículo 4° de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, dispone que las municipalidades, en el ámbito de su territorio, podrán desarrollar, directamente o con otros órganos de la Administración del Estado, funciones relacionadas con:

- a) La educación y la cultura;
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente;
- c) La asistencia social y jurídica;
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo;
- e) El turismo, el deporte y la recreación;
- f) La urbanización, y la vialidad urbana y rural;
- g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias;
- h) El transporte y tránsito públicos;
- i) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes;
- j) El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y de las Fuerzas de Orden y Seguridad;
- k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres; y

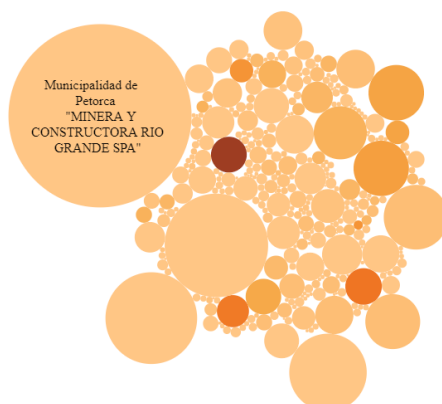
l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Proveedores: Según datos extraídos de la Fundación Observatorio Fiscal a diciembre de 2020, las órdenes de compra efectuadas por el municipio de Petorca adjudican un número total de 586.

En la figura 17 se visualiza la relación de compras del municipio con sus respectivos proveedores. El tamaño de la burbuja corresponde al porcentaje de compras de la municipalidad al respectivo proveedor, mientras que el color de las burbujas corresponde a la cantidad de órdenes de compra (Fundación Observatorio Fiscal, 2020).

Se destaca, que el mayor porcentaje de órdenes de compras realizadas se lleva a cabo con la empresa Minera Constructora Río Grande LTDA adjudicándose un 26,44% de éstas. Lo anterior se explica debido a que en agosto de 2020 la empresa gana la licitación pública por concepto de “Término de Obas mejoramiento Plaza de Armas Petorca”, esto sucede luego de que la municipalidad liquidara el contrato con la empresa Constructora Puerto Principal por diversas fallas en la ejecución de los proyectos en torno a la Plaza de Armas Petorca. En segundo lugar, pero con un porcentaje bastante inferior se encuentra la empresa C&A Ingeniería Ltda. con un 8,44%. Por otro lado, la mayor cantidad de órdenes de compra se realizó con la empresa Comercial Red Office Ltda. efectuando una cantidad de 37 órdenes seguido de empresa Luis Alberto, con 18 órdenes de compra.

Figura: 17: Órdenes de compra Municipalidad de Petorca 2020



Fuente: Fundación Observatorio Fiscal

Competidores: La competencia es un elemento que determina el ámbito de acción de los organismos públicos, debido al cual se encuentran limitados para actuar.

Debe recordarse que según lo disponen los artículos 118 de la Constitución Política de la Ley n° 18.695, la administración local década comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad y su finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, por lo que sus actos deben tender al adecuado cumplimiento de las funciones que les corresponda desarrollar en el ámbito de su territorio. De la normativa reseñada es posible advertir que el elemento territorial marca la competencia de cada una de las municipalidades, de manera tal que las funciones y atribuciones que el ordenamiento jurídico les confiere, han sido concebidas para que sean ejercidas por cada una de dichas entidades sólo dentro de sus respectivos ámbitos territoriales, esto es, en las comunas que legalmente le corresponde administrar (aplica criterio contenido en los dictámenes 27.208, de 1989 y 3.289, de 1994, entre otros) (Brevis, 2019).

Complementadores: Según información entregada por la municipalidad de Petorca, hoy en día trabajan con servicios complementarios y convenios con diferentes entidades públicas del gobierno de Chile.

En el caso de los servicios complementarios son con:

- Corporación de asistencia judicial
- OPD ³
- SENDA ⁴
- Salud
- Educación

Dentro de los convenios asociados que mantiene a la fecha la municipalidad se encuentra:

- Convenio con el PRODESAL⁵
- Convenio con INDAP⁶
- Convenio con el SAG⁷
- Convenio con CONAF⁸

A raíz de lo anterior el modelo The Value Net identifica oportunidades que se gestan en los diferentes actores y por consecuente, contribuyen a la estrategia de la institución. Permitiendo intervenir en los procesos que se han identificado como oportunidades de mejora en el entendido, que al fortalecer prácticas de gestión, se impactará en el corto y mediano plazo en los resultados globales como de los servicios municipales.

³Oficina de Protección de Derechos de la Infancia.

⁴Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol.

⁵Programa de Desarrollo de Acción Local.

⁶Instituto de Desarrollo Agropecuario.

⁷Servicio Agrícola Ganadero.

⁸ Corporación Nacional Forestal.

Es claro que, para una municipalidad, es imposible solucionar y hacerse cargo de todas las oportunidades de mejoras que se logran identificar en el ejercicio, por lo tanto, el proceso de priorización adquiere un sentido estratégico y operativo de relevancia. Una vez que finaliza la etapa de selección de oportunidades de mejora, se procede a iniciar el proceso de diseño de las líneas de acción, cuyo objetivo es la programación de las actividades que el municipio deberá ejecutar en un plazo determinado para así cubrir la brecha a abordar en algunas de sus prácticas de gestión, desde su situación actual hasta la deseada.

8.3 Análisis interno

8.3.1 Diagnóstico Municipalidad Petorca

La División de Municipalidades de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), diseñó un Sistema de Medición, Diagnóstico y Autoevaluación, para permitir identificar brechas y poner en marcha, en las áreas que lo requieran, Planes de Fortalecimiento Municipal, de manera de promover la instalación de una cultura de Mejoramiento Continuo en los equipos de trabajo de las Municipalidades (SUBDERE, 2020).

El Diagnóstico Nacional 2020 se pondrá a disposición de las 345 municipalidades del país con el fin de conocer el estado de su gestión, mediante el análisis de 100 preguntas del diagnóstico general, agrupadas en 14 ámbitos que representan distintas áreas de la municipalidad (Anexo B).

Los 14 ámbitos mencionados anteriormente buscan:

1. **Desarrollo de la estrategia:** Se refiere a cómo el equipo directivo elabora, actualiza y despliega la estrategia y proyecta el mejoramiento del desempeño de la municipalidad para la entrega de servicios de calidad.

2. **Liderazgo:** Se refiere a cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo de la municipalidad conduce y evalúa su desempeño, con el propósito de desarrollar y mantener una organización eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
3. **Gobernanza:** Se refiere a cómo las políticas y programas de articulación de actores del territorio contribuyen a materializar los planes de desarrollo territorial y el mejoramiento de la calidad de los servicios que otorga la municipalidad.
4. **Gestión de personas:** Se refiere a cómo las políticas del personal y sus procesos de gestión contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.
5. **Capacitación y competencias de las personas:** Se refiere a cómo la municipalidad promueve un ambiente de trabajo de alto desempeño, con competencias adecuadas a las necesidades, para cumplir con sus objetivos y resultados.
6. **Presupuesto municipal:** Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona su presupuesto para garantizar la representación de las necesidades financieras de las unidades y los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.
7. **Ingresos municipales:** Se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a mediano y largo plazo de las finanzas municipales.
8. **Recursos materiales:** Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura.
9. **Gestión y análisis de la información:** Se refiere a cómo la municipalidad

elabora, ejecuta, gestiona y mejora, continuamente, los sistemas de información.

10. **Gestión de usuarios:** Se refiere a cómo la municipalidad conoce a sus usuarios, sus requerimientos y expectativas actuales y potenciales, establece relaciones con ellas y ellos y evalúa la satisfacción por los servicios recibidos para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.
11. **Gestión local participativa:** Se refiere a cómo la municipalidad gestiona y promueve la participación ciudadana (vecinos y usuarios) de la comuna, en la toma de decisiones que le conciernen.
12. **Gestión y desarrollo local:** Se refiere a cómo la municipalidad gestiona las decisiones estratégicas y operativas, que permitan el desarrollo de la comuna y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, dentro del marco de sus competencias y atribuciones legales.
13. **Procesos de apoyo a la gestión global municipal:** Se refiere cómo la municipalidad identifica, controla y mejora los procesos de apoyo para la prestación de los servicios municipales, tales como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc., en su gestión.
14. **Procesos de prestación de los servicios municipales:** Se refiere a cómo la municipalidad examina y mejora aspectos genéricos de los procesos de prestación de los servicios municipales, excluyendo aquellos consultados en la segunda parte del Diagnóstico.

El cuestionario del diagnóstico se llevó a cabo en una jornada de trabajo cuya duración fue alrededor de 2 horas con 10 minutos, conducido por el secretario municipal en conjunto con

un integrante de la administración municipal, el cual leía las preguntas a la audiencia y luego de un momento se llegaba a un consenso con los participantes (Anexo C).

Los resultados del cuestionario son entregados por la SUBDERE ya que es ésta quien tiene la facultad de validar el diagnóstico realizado al interior de la municipalidad. Es así como se identifican los problemas críticos de la institución. Cabe destacar que los resultados mencionados anteriormente son entregados mediante porcentajes de cumplimiento en cada uno de los 14 aspectos abordados (Anexo D).

Actualmente y desde el período que lleva en ejercicio esta encuesta no existe un ranking público nacional de los resultados. Sin embargo, se considera relevante comparar el desempeño obtenido por el municipio de Petorca respecto a lo obtenido a nivel regionales donde se obtiene un rendimiento de un 38,1% (Anexo E) en contraste con lo obtenido en la región de Valparaíso cuyo rendimiento se adjudicado fue de 58,1%.

Según resultados expuestos los tres ámbitos de gestión con mayor porcentaje de logro a nivel nacional fueron:

- Ingresos municipales con 78,2%.
- Gobernanza con 74,5%.
- Gestión y desarrollo local con un 73,1%.

Si bien son datos bastante positivos en materia del diagnóstico realizado a los municipios, Petorca queda al debe con una diferencia de casi un 30% con gobernanza y gestión y desarrollo local. Sin embargo, destaca que los ingresos municipales de Petorca respecto al logro nacional tienen una diferencia ínfima de sólo un 4%.

Por otra parte, los tres ámbitos de gestión con menor porcentaje de logro a nivel nacional fueron:

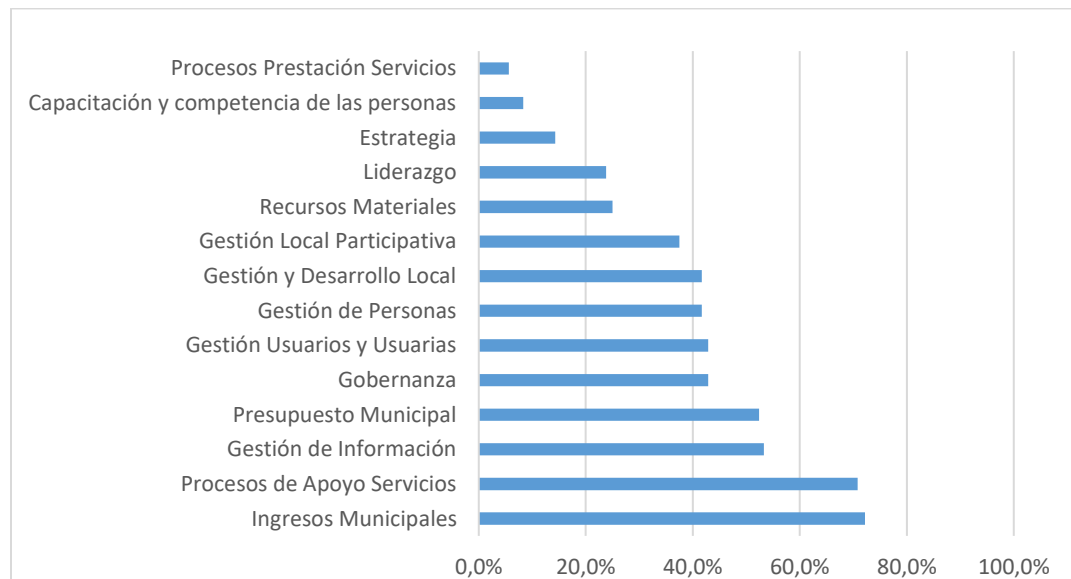
- Estrategia con 41,9%
- Capacitación y competencia de las personas con 37,0%.
- Procesos prestación de servicios 42,6%.

La comuna de estudio en los ámbitos de menor porcentaje de logro, en estrategia existe una brecha de 27,6% seguido de capacitación y competencia de las personas con un 28,7%, y finalmente se posiciona procesos de prestación de servicios con una alta y preocupante diferencia respecto al nivel nacional con un 37%.

Dado los resultados presentados anteriormente se infiere que existe gran potencial dentro de la organización para mejorar el servicio a la comunidad.

En tanto la situación actual de la I. municipalidad de Petorca se resume a continuación:

Figura 18: Diagnóstico Calidad de la Gestión municipal de Petorca



**Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico Calidad de la gestión municipal-
Municipalidad de Petorca 2020**

Referente a los “Ingresos municipales”, fue el aspecto a evaluar con mayor porcentaje de cumplimiento respecto a los otros es importante destacar que al ser una municipalidad pequeña,

sus ingresos dependen en gran medida del Fondo Común Municipal pero aun así tiene capacidad gran facultad de generar Ingresos Propios Permanentes por lo que se puede inferir que la municipalidad gestiona de forma adecuada sus ingresos logrando satisfacer en gran medida las necesidades de las direcciones que tiene a cargo. Sin embargo, es necesario estar en un constante análisis de información para obtener una mejora continua en base a las fortalezas y debilidades presentes en su estructura.

Seguidamente y con un alto desempeño, se encuentra “Procesos de apoyo Servicios” existe un apoyo en el buen funcionamiento de los servicios, en cuanto a los procesos de prestación, indicadores y control de calidad se tiene un control certero sólo del último año.

La “Gestión de información” en general tiene gran potencial de estudio destacándose con puntuación máxima, el uso de información por parte de los funcionarios de los sistemas informáticos lo que tiene una gran ventaja ya que, la buena gestión de información también tiene la ventaja de ayudar en el cumplimiento de leyes y reglamentos propios del municipio de Petorca.

El “Presupuesto municipal” de Petorca calificó como excelente realización del seguimiento al presupuesto, captura y canalización de información anual ante el SII⁹ y datos de los retrasos en pagos previsionales; facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la municipalidad. En contraste falta potenciar necesidades, requerimientos de las distintas unidades del municipio, así como también despliegue de información referente al presupuesto.

En el tópico “Gobernanza” se encuentra levemente deficiente la exploración de nuevas alianzas estratégicas, así como también en el despliegue una estrategia de comunicaciones y transparencia dirigida a la comunidad. Es de suma importancia que la municipalidad considere enfoque de derechos en alianzas para garantizar grupos de interés en la comuna.

⁹Servicio de Impuestos Internos

En cuanto a la “Gestión de usuarios” no se mide la satisfacción de usuarios de los servicios municipales, lo que dificulta en detectar las necesidades de mejoramiento en los servicios y la nula capacidad de gestionar la satisfacción ya que no existen datos para medir. En contraste con lo anterior, existe una gran identificación y caracterización de los usuarios, además de garantizar la entrega de información oportuna y completa de los servicios.

La “Gestión de personas” se encuentra levemente deficiente a la aplicación de políticas de personas, en este aspecto se destaca en cuanto a manejo de datos en ingresos, promoción, ascenso y desvinculado de funcionarios así también, el municipio maneja datos de indicadores de resultados relativos a seguridad en el trabajo.

“Gestión y desarrollo local”, alta capacidad con que la municipalidad se relaciona con otras a fin de potenciar su desarrollo, además de generar diferentes planes y programas en el ámbito de desarrollo productivo, social, ético y cultural. Lamentablemente, el municipio no realiza ordenamiento territorial y planificación urbana.

Referente a la “Gestión local participativa” y según resultados, la municipalidad no realiza una evaluación de la participación ciudadana, lo que repercute en que no cuentan con datos para ejecutar indicadores. En cambio, si tienen, hace más de un año, consideración de los requerimientos de vecinos para la toma de decisiones relacionadas con ellos, a su vez promueve la participación de las organizaciones de la sociedad civil y finalmente, actualiza e incorpora mecanismos para la participación ciudadana.

En “Recursos materiales”, se controla en mayor tiempo los recursos adquiridos según especificaciones técnicas, pero no se evalúa la satisfacción de las personas sobre uso y pertinencia de los recursos materiales ni tampoco se cuenta con un programa de mantención de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad.

En cuanto al “Liderazgo”, existe nulo incentivo por promover la innovación al interior del municipio, no se realiza como equipo directivo que el enfoque de género está integrado en los objetivos municipales lo que, a su vez, impacta en no contar con indicadores propios para medirlos.

Por su parte la “Estrategia” fue un tanto difícil de estudiar logrando así obtener un porcentaje de logro de sólo un 23,8%. El municipio no formula metas y objetivos anuales del plan de mejoramiento de la gestión municipal consistentes, no se hace un seguimiento anual al plan estratégico.

La “Capacitación y competencia de personas” sólo cuenta con un atributo a favor acerca de cómo la municipalidad evalúa las competencias del personal para mejorar desempeño. Sin embargo, no diseña plan anual de capacitación, por ende, no existe un seguimiento a dicho plan y no lográndose evaluar resultados de aprendizaje

En última instancia, siendo peor evaluado y con una gran potencialidad para trabajar se encuentra el “Proceso de prestación de servicios”, donde la municipalidad establece y actualiza la prestación de servicios municipales por lo menos hace un año, lo cual tiene incidencia en un nulo control de la calidad histórico de entrega de dichos servicios ni mucho menos, se cuenta con resultados de los procesos de prestaciones.

8.3.2 Cadena de Valor

El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades es la cadena de valor, la cual identifica valor para los clientes y fuente confiable de ventaja competitiva (Quinteros & Sánchez, 2006).

El modelo de la cadena de valor pública constituye un instrumento potente para entender y analizar políticas ya que, precisa y destaca aspectos que le permiten comprenderlo mejor. Se le trabaja como un mapa que selecciona los territorios a explorar y las referencias imprescindibles para no perdernos en el intento. Luego de presentar el concepto mismo de valor público, se caracteriza la actividad pública como proceso de creación de valor (Hernández, 2015).

Figura 19: Cadena de valor municipalidad de Petorca



Fuente: Elaboración propia

Actividades de soporte: Corresponden a aquellas actividades que aportan valor constantemente al servicio entregado por parte del municipio. Por otro lado, las actividades de apoyo de la cadena de valor son las que corresponden o están vinculadas a otro tipo de tareas dentro de la empresa

- **Aprovisionamientos:** acciones relacionadas con proveedores, en el caso de la municipalidad es un ente que presta servicios comunitarios por lo que sus aprovisionamientos o compras están dadas por la adquisición de hardware, pago de publicidad y servicios, artículos de oficinas materiales, sistemas (software)
- **Desarrollo tecnológico:** Se encuentra directamente relacionado con el desarrollo de nuevos servicios tanto a nivel interno. Trabajar en una mejora continua para el sistema de operaciones, dado que la zona de estudio es rural actualmente se está trabajando en ampliar la cobertura de internet con fibra óptica.
- **Recursos humanos:** Un elemento clave de este tipo de actividades de soporte es la captación y desarrollo de talentos. Existen convenios de la municipalidad con la SUBDERE por intermedio del gobierno regional para que los funcionarios municipales puedan optar a seguir perfeccionándose en estudios superiores, así como también el municipio da la instancia de que jóvenes de la comuna puedan realizar sus prácticas profesionales.
- **Infraestructura de la empresa:** Son aquellas funciones que permiten mantener el funcionamiento de sus operaciones diarias. Dentro de las oficinas que permiten mantener el funcionamiento diario encuentra administración municipal, dirección de obras, departamento de operaciones, departamento desarrollo productivo, departamento desarrollo comunitario y social, departamento administración y finanzas.

Actividades primarias: Son aquellas que están vinculadas directamente con un proceso determinado de la institución.

- **Logística interna:** Abarca dos grandes áreas de trabajo. En primer lugar, la

focalización de la gestión en la atención al vecino y, en segundo lugar, en la generación de instancias administrativas y de gestión interna del municipio, para apoyar a las demás direcciones en un trabajo de fuerte colaboración y coordinación.

- **Operaciones:** Actividades que añaden valor al servicio a través de una serie de transformaciones. El departamento de operaciones tiene como objetivo su acción con el municipio y la comunidad para contribuir en la gestión de la municipalidad.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Estar a cargo del funcionamiento operativo de los distintos departamentos del municipio y comunidad.
- Administrar implementación municipal, ya sea muebles o herramientas de bodega
- Apoyo logístico en actos y efemérides.
- Apoyos anexos tales como: Mejoramiento al sistema de riego de la comuna y apoyo preparación proyectos agrícolas.
- Cumplir funciones que le recomiende el alcalde.
- **Logística externa:** Es necesario seguir trabajando en mejorar las funciones principales del municipio relacionadas al usuario, definir y conducir la política de atención de público, continuar trabajando y mejorando en definir acciones que permita dar respuestas oportunas a los diferentes requerimientos de la comunidad, implementando instancias de gestión orientadas a aquello y trabajar en permanente coordinación con las demás direcciones, buscando mejorar los resultados de gestión medibles.
- **Marketing y ventas:** Marcado por procesos y actividades encargados de exponer

los servicios brindados por el municipio. Publicidad de eventos realizados por el municipio de Petorca a través de redes sociales, folletos informativos entregados en la recepción de la municipalidad y, afiches en los principales puntos de la comuna.

- **Servicio:** Esto se da principalmente por la resolución de problemas, quejas o inquietudes posteriores a la interacción con el usuario. En este apartado también se encuentra la supervisión al finalizar las obras y proyectos ejecutados durante el período a fin de asegurar el correcto funcionamiento, y en caso de ser necesario, efectuar mejoras a tiempo.

8.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA se utiliza para evaluar el desempeño de una organización en el mercado y se utiliza para desarrollar estrategias comerciales efectivas. Las fortalezas y Debilidades son principalmente útiles para el análisis interno de una organización

Fortalezas	Oportunidades
F1: Cuenta con un claro y ordenado sistema de información financiera para hacer frente a requerimientos de Contraloría de la república y Transparencia, SINIMI. F2:Liderazgo y compromiso desde la alta dirección para una mejora continua en la gestión municipal F3: Planteamiento para mejorar los procesos de gestión para la gestión actual y futuras en pro del crecimiento de la organización F4:Existencia de voluntad social y política para originar el desarrollo integral del municipio y el contacto con la comunidad.	O1:Accesibilidad para recibir recursos provenientes del estado bajo el contexto de Programa de mejoramiento de la gestión municipal. O2:Postular a proyectos de mejora vial O3:Existencia de zona con gran potencial turístico.
Debilidades	Amenazas
D1: No existe un sistema de control de	A1: Cambios de administración cada 4 años

inventarios de bienes muebles e inmuebles. D2: Los funcionarios manejan poco conocimiento respecto a la visión y misión de la entidad D3: Poca capacitación a los empleadores. D4: Falta un proceso de atención formal que haga frente a los reclamos por parte de la comunidad respecto a los servicios prestados por parte de la municipalidad.	lo que dificultan la continuidad de proyectos y políticas. A2: Presupuesto municipal limitado A3: Dependencia de otro tipo de organismos del estado.
--	---

8.3.4 Definiendo estrategias.

Al tener ya determinadas cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un primer plano, implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la misión y visión de la institución, cómo afecta cada uno de los elementos del FODA. Para ello se construye una matriz de combinación para analizar los factores internos y externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades.

Estrategias ofensivas maxi-maxi: Es la combinación ideal a la que aspira cualquier institución. Consiste en maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Estrategia de orientación mini-maxi: Este tipo de estrategia se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

Estrategia defensiva maxi-mini: Las fortalezas de la institución enfrentan las amenazas del entorno externo. Para ello se tenderá a maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

Estrategia de sobrevivencia mini-mini: el objetivo de la estrategia de sobrevivencia.

	Fortalezas: F1: Cuenta con un claro y ordenado sistema de información financiera para hacer frente a requerimientos de Contraloría de la república y Transparencia, SINIMI. F2: Liderazgo y compromiso desde la alta dirección para una mejora continua en la gestión municipal F3: Planteamiento para mejorar los procesos de gestión para la gestión actual y futuras en pro del crecimiento de la organización F4: Existencia de voluntad social y política para originar el desarrollo integral del municipio y el contacto con la comunidad.	Debilidades: D1: No existe un sistema de control de inventarios de bienes muebles e inmuebles. D2: Los funcionarios manejan poco conocimiento respecto a la visión y misión de la entidad D3: Poca capacitación a los empleadores. D4: Falta un proceso de atención formal que haga frente a los reclamos por parte de la comunidad respecto a los servicios prestados por parte de la municipalidad.
Oportunidades: O1: Accesibilidad para recibir recursos provenientes del estado bajo el contexto de Programa de mejoramiento de la gestión municipal. O2: Postular a proyectos de mejora vial O3: Existencia de zona con gran potencial turístico.	Estrategia ofensiva Maxi-Maxi: Ante el liderazgo y compromiso desde la alta dirección así como también la existencia de la voluntad social y política se puede tener un gran potencial para postular a proyectos de mejora vial, logrando generar más empleo en la comuna. Maximizar F2 y maximizar O2 para sustentar la estrategia.	Estrategia de orientación Mini-Maxi: A raíz de la falta de un proceso de atención formal ante los reclamos, se podrían gestionar acceder a recursos para el mejoramiento de la gestión municipal, lo cual permitiría implementar por ejemplo, encuestas de satisfacción en formato de papel o digital. Minimizar D4 y maximizar O1 para sustentar la estrategia.
Amenazas: A1: Cambios de administración cada 4 años lo que dificultan la continuidad de proyectos y	Estrategia defensiva Maxi-Mini: Gracias al minucioso y ordenado sistema de información contable, la	Estrategia de sobrevivencia Mini-Mini: Se podría evitar traspasar proyectos de un período a otro, teniendo un

políticas. A2:Presupuesto municipal limitado A3:Dependencia de otro tipo de organismos del estado.	municipalidad podría tener un mayor control de los gastos y por ende disminuirlos, maximizando la eficacia ante los requerimientos de los distintos organismos del estado. Maximizar F1 y minimizando A3 para sustentar la estrategia.	horizonte de trabajo definido por los 4 años que tiene duración un mandato. Además obteniendo un espacio fijo para almacenar bienes muebles se podría comenzar a tener un control de inventario permitiendo disponer libremente de los recursos materiales Minimizar A1 y minimizar D1 para sustentar la estrategia.
---	--	---

9 Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos son los elementos del más alto nivel de estrategia organizacional, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización hacia un horizonte y misión compartida.

Cabe destacar que contar con estos elementos, va más allá del tema netamente formal, se debieren constituir más bien instrumento de gestión, para inspirar, motivar y comprometer en el logro de los objetivos.

Los lineamientos estratégicos están conformados por: Misión, Visión y Valores. Actualmente la municipalidad en estudio cuenta con una misión que, a juicio del autor, se encuentra correctamente planteada por lo que no sufre modificaciones. Si bien la visión se encuentra definida, es bastante extensa motivo, por el cual se plantea una propuesta para la visión institucional. Finalmente, los valores institucionales no se encuentran definidos por lo que se presenta una propuesta de aquello.

9.1 Misión

Según información recopilada por el autor actualmente la Ilustre Municipalidad de Petorca tiene formulada la siguiente misión:

“Queremos vivir en una comuna orgullosa de su libertad rural, feliz, unida y tranquila, con un desarrollo sustentable, que genere condiciones que contribuyan al bien común de sus habitantes, que ponga en valor su patrimonio cultural y que promueve la cohesión, inclusión y armonía social.”

Según lo estudiado previamente, el autor propone la siguiente misión para el municipio de Petorca:

“Convocar todo tipo de esfuerzo técnico y profesional de la Ilustre municipalidad de Petorca y cualquier función relacionada a esta, manteniendo cercanía con vecinos, usuarios y organizaciones sociales de la comuna”

9.2 Visión

La municipalidad de Petorca también tiene formula una visión institucional tal como se detalla a continuación:

“Es una comuna que trabaja en cooperación. El municipio, los privados y la comunidad, con una adecuada planificación en pos de desarrollo local, posee una cobertura total de servicios e infraestructura necesaria para satisfacer las necesidades y requerimientos de los habitantes y los turistas que nos visitan.

Disponemos de más fuentes de trabajo, debido a la mejor producción de la agricultura, el turismo, la promoción de la comuna y el potencial de nuestros recursos: paisajes, clima, cultura, costumbres, jeroglíficos, tradiciones agrícolas, etc.

Somos una comuna segura, donde se aplican buenas prácticas agrícolas y productivas, preocupándose de la salud de la comunidad en general, entregando servicio satisfactorio y eficiente. Asimismo, mejorando nivel académico y el acceso a la educación, cultura, deportes y recreación.

Tenemos conciencia de la importancia de la participación, el fortalecimiento de nuestras organizaciones sociales, la formación de alianzas de trabajo dentro del municipio y fuera de éste y el aprovechamiento y conservación del recurso hídrico, para alcanzar mejores condiciones de vida.”

Si bien la visión cumple con lo estipulado, se considera que la extensión de ésta puede dificultar de alguna manera la interpretación por parte de los funcionarios de la municipalidad. Es por esto por lo que, el autor sugiere la siguiente reformulación de la visión:

“Consolidarse como un municipio que promueva la participación ciudadana y desarrollo comunal, con excelentes profesionales que proyecten una imagen seria, confiable y creíble para conformar equipos de trabajo eficientes capaz de entregar soluciones óptimas a la comunidad”

9.3 Valores

Actualmente la municipalidad en estudio no tiene definidos valores institucionales. Es por lo anterior que se proponen los siguientes:

- **Probidad:** El principio de probidad administrativa consiste en observar una conducta funcionaria intachable, un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.
- **Transparencia:** La función pública se ejercerá con transparencia, de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella
- **Solidaridad:** Es un valor que se caracteriza por la colaboración entre los trabajadores, capacidad de ser generosos y comprometidos no sólo tendrá como beneficio ayudar a los pares sino también a crecer como personas.
- **Integración:** Implica incorporar valores como la diversidad, pluralidad, respeto y solidaridad al ADN corporativo municipal. La integración, busca fomentar grupos de trabajo inclusivos donde las personas son valoradas por sus conocimientos y respetadas más allá de su condición física y preferencias.
- **Tolerancia:** Apunta a una actitud de las personas a respetar opiniones, ideas o

actitudes de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.

10. Cuadro De Mando Integral

Transparentar, mejorar y fortalecer la gestión municipal es una necesidad permanente y valorada, para lo cual se requiere contar con instrumentos modernos de apoyo a la toma de decisiones, enfocados principalmente en los aspectos estratégicos de la gestión municipal.

Una propuesta más interesante dentro de las entidades sin fines de lucro la constituye el Cuadro de Mando Integral, el cual ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le da más versatilidad dentro de la gestión de la entidad (González Quintana & Cañadas, 2008).

En las organizaciones sin fines de lucro el cuadro de mando no sirve únicamente para mantener un gasto dentro de los límites presupuestados, sino que proporciona la razón principal de su existencia que es servir para comunicar, a los stakeholders o demandantes de información internos y externos, los resultados y los inductores de la actuación, por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos.

10.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo. Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar a cumplir la misión respetando la visión establecida.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización.

10.1.1 Perspectiva de usuarios

Se busca que la municipalidad determine a quienes se encuentra dirigido el servicio prestado, los niveles de satisfacción deseados y cuáles son aquellos requerimientos que mejor se pueden satisfacer. Para poder conseguir los resultados es necesario establecer diferentes objetivos estratégicos los cuales buscan ser un medio para concretarlos y medirlos. Lo anterior le permitirá a la municipalidad trabajar bajo una dirección clara en el trabajo a desarrollar.

- **Aumentar la colaboración de los vecinos.**

Se busca que cada vecino tome una posición de protagonismo y participación para trabajar en pro del desarrollo de la comuna. Es de vital importancia para la Municipalidad conocer las necesidades de los vecinos para orientar su accionar.

Dada la extensión de la comuna, una alternativa para potenciar la participación es mediante reuniones en las diferentes juntas de vecinos existentes en Petorca para dar espacio a la discusión, otorgándoles la opción para decidir el futuro de su comuna.

- **Mejorar calidad de los servicios de atención.**

La finalidad de este objetivo es mejorar la experiencia de los vecinos y residentes respecto a los servicios municipales, para esto se busca mejorar la calidad del servicio mediante las necesidades y expectativas de los usuarios. Adicionalmente, se considera clave que los funcionarios públicos en ejercicio logren un desempeño óptimo en sus funciones y en la atención que brindan a la comunidad.

Es importante destacar que, se desea instaurar en el municipio como cultura propia el mejoramiento continuo.

- **Renovar espacios públicos.**

La calidad de vida de los vecinos puede medir en diferentes aristas, una de ellas repercute en la necesidad de mejorar el equipamiento existente en la comuna en los diferentes espacios públicos como plazas y calles.

En cuanto a las plazas, puede surgir desde pintado de la infraestructura hasta la renovación completa según la autoridad estime conveniente, en cuanto al mejoramiento urbano mediante pavimentación en mal estado.

10.1.2 Perspectiva procesos internos

En esta perspectiva se desea analizar y optimizar aquellos procesos internos que entreguen valor a la comunidad. En este apartado es clave dar énfasis en el bienestar de los ciudadanos residentes en la comuna de Petorca por lo que satisfacer los objetivos y expectativas. Elegir los objetivos e indicadores para procesos internos es crítico y fundamental medir sólo aquellos procesos que se alineen con los objetivos e indicadores presentados en la perspectiva de usuarios y vecinos es por esto por lo que, se plantean 3 objetivos estratégicos.

- **Reducir tiempo de espera del usuario.**

De la manera en que la secretaría de alcaldía gestione un menor tiempo de respuesta a las diversas solicitudes y a la atención brindada por el servicio, el usuario es capaz de comenzar a gestar su experiencia.

Un factor clave para lograr este objetivo estratégico es que los funcionarios, de ser posible, logren ayudar a resolver un problema en el momento bien

redireccionando a otro departamento la problemática. Se espera que con ello no sólo mejora la experiencia del usuario, sino que también se optimice su tiempo.

Debido a las múltiples funciones que desarrolla la municipalidad, se ha decidido medir aquellas solicitudes que tienen que ver directamente con el alcalde.

- **Aumentar n° de proyectos de inversión.**

Este tipo de objetivo estratégico considera externalidades a las que se encuentra afecta un proyecto de inversión. Es importante que la municipalidad debe responder a una evaluación que vaya más allá del posible valor económico que pueda entregar el proyecto.

Para concretar un correcto diseño de los proyectos una pieza clave es que la secretaría de planificación comunal SECPLAC debe considerar la estrategia que persigue la administración municipal.

- **Identificar cantidad de problemas en la prestación de servicios.**

Para lograr conseguir mejoras es necesario identificar el fondo desde donde radica el problema, generando propuestas para solucionarlos en el corto y largo plazo. Dar énfasis en estudiar los procesos para proponer mejoras a modo de presumir tiempos de espera aumentando la eficacia, eficiencia y cobertura.

10.1.3 Perspectiva Presupuestaria

Si bien en el sector público lo más importante son los usuarios, es relevante mencionar que ninguna organización podrá satisfacer las necesidades de la comunidad sin los recursos financieros necesarios.

Dado que la municipalidad de Petorca cuenta con escasos recursos económicos, en comparación con sus pares, es fundamental para la entidad asignar y dirigir estratégicamente el presupuesto financiero, para aquellas acciones que maximicen el bienestar común. Razón por la cual los objetivos planteados tendrán una relación directa con la calidad de los servicios y la percepción que los usuarios y vecinos tengan de la entidad.

- **Incrementar ingresos municipales.**

La evaluación de desempeño de la organización para cumplir el objetivo de lograr incrementar los ingresos municipales es a través de monitorear el porcentaje de crecimiento asociado a aquellos ingresos propios permanentes de la municipalidad (IPP).

Es importante señalar que, en este aspecto, los distintos lineamientos estratégicos pueden llevarse a cabo siempre y cuando la municipalidad cuente con recursos para financiarlos.

- **Balancear de ingresos y costos.**

La idea es analizar la capacidad municipal para financiar los costos de provisión de servicios básicos. Un desbalance entre los ingresos y los gastos tiene importantes implicancias en la autonomía, eficiencia y escrutinio del sistema municipal.

Aunque casi todos los municipios tienen recursos suficientes para solventar sus gastos mínimos ya sean operativos o corrientes, existe un importante número de comunas que no tiene la suficiente holgura financiera para realizar prestaciones más allá del umbral mínimo definido.

10.1.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

A través del diagnóstico municipal 2020 de Petorca, fue posible conocer la situación actual del municipio lo que entregó información clave para plantear objetivos e indicadores.

En entidades públicas como una municipalidad, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el mejoramiento continuo de habilidades y desempeño de los servidores públicos. Se considera esta perspectiva como base de la organización planteándose así 3 objetivos estratégicos fundamentales puesto que se busca cómo debe funcionar la municipalidad para alcanzarlos objetivos y en consecuencia la misión de la organización.

- **Liderar en todos los niveles de la organización.**

El objetivo estratégico planteado busca mejorar la integración a través de instancias de conversación.

Si bien existen reuniones entre los directivos de los distintos departamentos, aún no existe instancia de conversación interna formal entre los equipos. Dado que las tareas y/o reuniones planificadas son distintas a las ejecutadas, es por lo que toma relevancia establecer horarios donde todos puedan participar, tiempo limitado y un apunte con temas a tratar.

Esto tiene a su vez objetivos secundarios, permitiendo generar de manera progresiva cambios culturales dentro de la organización y una comprensión de la estrategia a todos los funcionarios del municipio.

- **Disminuir absentismo.**

El ausentismo laboral no es algo en lo que se pueda actuar de manera directa. Implica generar un cambio en diferentes áreas de la organización que una vez realizados impacten positivamente en la retención y satisfacción de los trabajadores.

Ofrecer facilidades para organizar la vida familiar gracias a medidas como flexibilidad de horario, la utilización de vacaciones o contar con días de libre disposición, contribuyen a reducir el absentismo laboral y/o las bajas por enfermedad.

- **Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público.**

Conocer la estrategia adoptada por la municipalidad es de vital importancia para lograr capacitar al personal, es necesario que cada funcionario ya sea personal de planta, contrata y honorario comprenda la importancia de su rol en la institución para así contribuir y colaborar desde tu trabajo al cumplimiento de la organización, en contraste descubrir necesidades para lograr metas y objetivos.

Una ventaja indiscutible al gestionar por objetivos es que se puede realizar una evaluación objetiva y concreta acerca del desempeño de la organización y sus trabajadores.

10.2 Mapa estratégico

Para comenzar a trabajar en el mapa estratégico se consideraron las perspectivas del modelo clásico del cuadro de mando integral realizadas por Kaplan y Norton. Esta herramienta es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa- efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

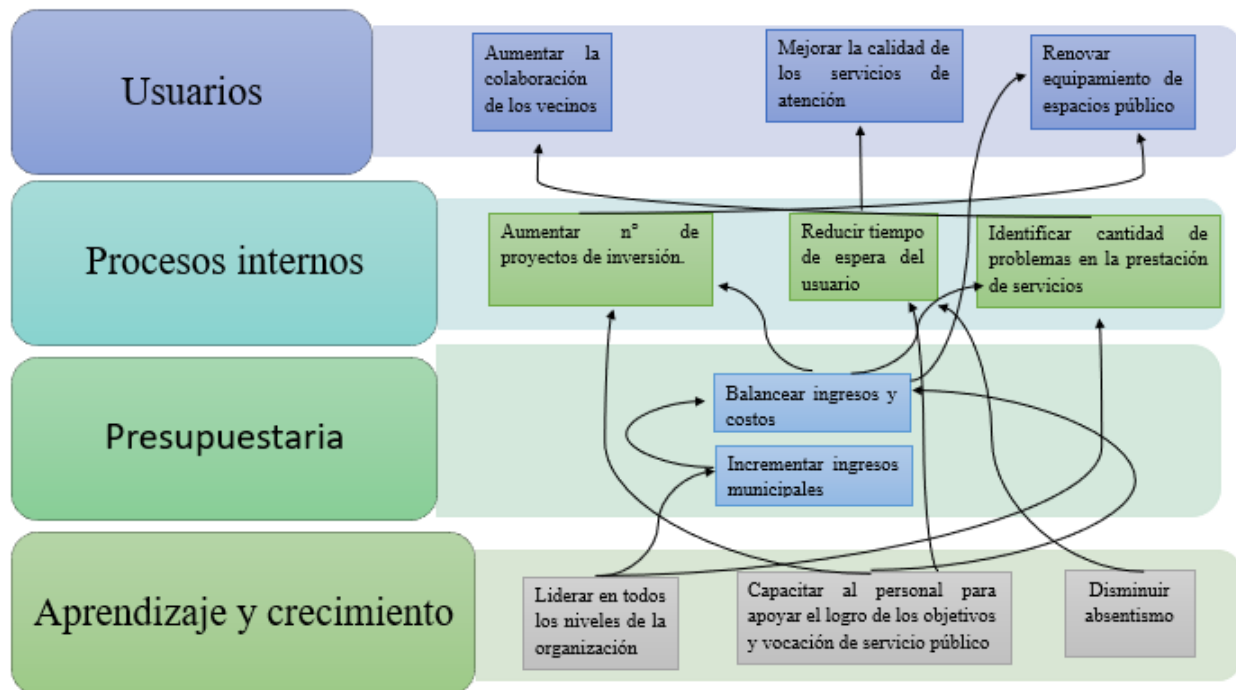
Se establecen los objetivos estratégicos según cada perspectiva considerando las orientaciones de un CMI del sector público. Dado que es un modelo flexible y las organizaciones públicas persiguen focos diferentes a las organizaciones privadas, el orden clásico se ha modificado y/o reordenado. El mapa estratégico se forma desde arriba hacia abajo, la primera perspectiva y considerada la más importante fue la de usuarios y vecinos. Luego la perspectiva de procesos internos, ya que es aquí donde se identifican los procesos críticos para satisfacer las necesidades de la comunidad desde el municipio. La perspectiva financiera en este tipo de instituciones toma un segundo plano lo cual no quiere decir que no sea importante, sino que simplemente permite llevar a cabo los objetivos declarados en los niveles mencionados anteriormente. Finalmente, en el pedestal se posiciona la perspectiva de aprendizaje y crecimiento donde permite evaluar, hacer seguimiento y apuntar al capital intelectual enfocándose en cómo darle continuidad a la institución en el largo plazo.

Las relaciones causa-efecto entre las perspectivas se encuentran explícitas y representadas en la Figura 20, en el mapa estratégico se logra apreciar como los objetivos estratégicos van impactando en otros y detectando condiciones previas para llevarlos a cabo.

Usando un mapa estratégico, cada funcionario puede conocer la estrategia organizacional y cuál es su lugar dentro de ella. Adicionalmente, el mapa estratégico ayuda a alinear a los

trabajadores permitiendo así ver cómo sus trabajos impactan los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 20: Mapa estratégico propuesto I. Municipalidad de Petorca



Fuente: Elaboración propia

10.3 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son aquellos elementos que son fundamentales para llevar a cabo la operación de la empresa, así como también contribuyen en colaborar significativamente con el logro de los objetivos estratégicos que se apoyan en los procesos claves.

Cabe destacar que los factores no son absolutos y su planteamiento depende de la naturaleza de la organización, es decir, está la posibilidad de que existan organizaciones de igual naturaleza que al tener realidades distintas requieran distintos factores para apoyar el mejoramiento ya que desde sus realidades poseen distintas referencias y necesidades.

Es por esto por lo que, para el caso en particular de la municipalidad de Petorca, se consideran factores según cada objetivo estratégico:

	Objetivo estratégico	Factor Clave de éxito
Perspectiva de usuarios	Aumentar la colaboración de los vecinos	Conocimiento de las Problemáticas en el territorio.
	Mejorar la calidad de servicios de atención	Gestionar recursos físicos, materiales y financieros.
	Renovar espacios públicos	Compromiso de Alcalde y para postular a programa concursable de espacios públicos.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Liderar en todos los niveles de la organización	Involucramiento de la alta dirección.
	Disminución de absentismo	Motivación y capacidad de liderazgo directivo.
	Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público	Personal capacitado y con vasta experiencia.

Perspectiva presupuestaria	Incrementar ingresos municipales	Ejecutar la política tributaria Según la actual normativa vigente.
	Balance de ingresos y costos	Experiencia en control de costos.
Perspectiva de procesos internos	Reducir el tiempo de espera del usuario	Equipo multidisciplinario.
	Aumentar n° de proyectos de inversión.	Personal experto y monitoreo constante en políticas de gestión
	Identificar cantidad de problemas en la prestación de servicios	Trabajo en equipo

10.4 Indicadores de gestión

Fijar los objetivos y establecer indicadores no es una tarea que suela ser acometida por los gestores públicos no sólo por la dificultad de realizar un seguimiento, sino que también por la información suministrada. Existe pues, cierto dilema entre el cumplimiento e incumplimiento donde debe enmarcarse la disposición de los gestores públicos para aceptar como procedimiento habitual la programación por objetivos y consecuentes indicadores.

Es de vital importancia que cada uno de los objetivos estratégicos planteados anteriormente se pueda medir, para esto los indicadores de gestión son una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de cada objetivo.

Es importante destacar que se dará prioridad a plantear indicadores que se consideren relevantes puesto que, se espera contribuir con mejorar a la gestión municipal y no caer en una saturación de ésta (Anexo F).

10.4.1 Perspectiva de usuarios

- **Aumentar la colaboración de los vecinos**

Indicador: Cobertura de participación

Fórmula: $\left(\frac{N^{\circ} \text{ de vecinos participantes}}{N^{\circ} \text{ total de vecinos}}\right) * 100$

Glosario:

Indicador cobertura de participación: Mide porcentualmente la eficacia de la participación ciudadana relacionando el n° de vecinos participantes, con el total de vecinos pertenecientes al territorio durante un semestre.

N° de vecinos participantes: Corresponde a la cantidad de vecinos que realmente participan en las reuniones convocadas por el municipio durante el semestre en estudio. En caso de que el municipio realice más de una reunión en el mismo sector, se considerará nuevamente la participación del vecino.

N° total de vecinos: Corresponde a la cantidad total de vecinos que viven en el sector donde se realiza la convocatoria de la reunión.

Meta: 55% de cumplimiento.

Frecuencia: Semestral

Responsable: director de DIDECO¹⁰.

Variabilidad aceptable.:

- Malo: < 40%
- Bueno: $40\% \leq X < 55\%$
- Óptimo: $55\% \geq$

¹⁰Dirección de Desarrollo Comunitario.

Iniciativa:

Potenciar trabajo colaborativo entre el municipio y los vecinos.

Fomentar y aumentar la participación del trabajo en terreno por parte del municipio.

- **Mejorar calidad de los servicios de atención a vecinos y residentes de la comuna**

Indicador: Evaluación de servicios municipales

Fórmula:

Porcentaje de cumplimiento Encuesta de satisfacción en relación con los servicios municipales

Glosario:

Indicador evaluación de servicios municipales:

Porcentaje de cumplimiento encuesta de satisfacción en relación con los servicios municipales:

Meta: Conseguir un 70% de satisfacción en la encuesta.

Frecuencia: Semestral

Responsable: Administrador municipal

Variabilidad aceptable:

Satisfacción en la encuesta:

- Malo: $<50\%$
- Bueno: $50\% \leq X < 70\%$
- Óptimo: $70\% \geq$

Iniciativa: Conocer la percepción acerca de cómo los vecinos perciben los servicios ofrecidos por parte de la municipalidad y recoger críticas constructivas en pro de generar mejoras.

- **Renovar espacios públicos**

Indicador: Nivel de implementación de los equipamientos

Fórmula:
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de unidades vecinales correctamente equipadas}}{\text{Total unidades vecinales proyectadas a equipar}} \right) * 100$$

Glosario:

Indicador nivel de implementación de los equipos: Mide porcentualmente el progreso del equipamiento de infraestructura de la comuna durante un período de un año relacionando el n° de unidades vecinales correctamente equipadas, respecto al total de unidades vecinales proyectadas a equipar.

N° de unidades vecinales correctamente equipadas: Corresponde a la cantidad de plazas correctamente equipadas para su uso y, pavimentación de calles y veredas durante un año determinado.

Total de unidades vecinales proyectadas a equipar: Corresponde a la cantidad total de plazas, calles y veredas que se encuentran en uso deficiente en la comuna durante un año determinado.

Meta: 40% equipamiento anual

Frecuencia: anual

Responsable: director SECPLAC¹¹.

Variabilidad aceptable:

- Malo: <20%
- Bueno: $20 \% \leq X < 40\%$
- Óptimo: $40 \% \geq$

¹¹Secretaría Comunal de Planificación Comunal

Iniciativa: De las principales iniciativas para plantear este indicador es promover el uso de las instalaciones públicas, junto con generar conciencia acerca del cuidado de estas.

Es importante para la municipalidad definir una meta acerca de que barrios comenzar a trabajar considerando como punto crítico el presupuesto municipal y las necesidades de los vecinos del sector.

10.4.2 Perspectiva procesos internos

- **Reducir tiempo de espera del usuario**

Indicador: Porcentaje de n° de días solicitantes en la espera en relación con el n° total de solicitantes

Fórmula:
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de días de los solicitantes en lista de espera}}{N^{\circ} \text{ total de solicitantes}} \right) * 100$$

Glosario:

Indicador porcentaje de n° de días solicitantes en la espera en relación con el n° total de solicitantes: Busca medir el porcentaje de crecimiento entre el n° de días de las solicitudes en relación con el n° total de solicitantes.

n° de días solicitantes en lista de espera: Corresponde al n° de días contabilizados desde que se emite la solicitud en la secretaría de alcaldía.

n° total de solicitantes: Corresponde al total de las personas que emiten una solicitud en alcaldía

Meta: 60% de cumplimiento

Frecuencia: trimestral

Responsable: Secretaría Alcaldía.

Variabilidad aceptable:

- Malo: <40%
- Bueno: $40\% \leq X < 60\%$
- Óptimo: $60\% \geq$

Iniciativa: Ofrecer tiempos de respuesta más rápidos.

Un menor tiempo de espera en la resolución de un problema mejorará la atención del usuario.

- **Aumentar n° de proyectos de inversión.**

Indicador: Porcentaje de proyectos en base a la estrategia municipal

Fórmula:
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos terminados}}{N^{\circ} \text{ total de programas y proyectos terminados}} \right) * 100$$

Glosario:

Indicador porcentaje de proyectos en base a la estrategia municipal: Mide porcentualmente el crecimiento del n° de proyectos de inversión entre el n° de proyectos terminados y el n° total de programas y proyectos terminados durante un año.

N° de proyectos terminados: Corresponde a la cantidad de proyectos de inversión concretados durante un año.

N° total de programas y proyectos terminados:

Meta: 60% proyectos concretados anuales

Frecuencia: anual

Responsable: jefe SECPLAC

Variabilidad aceptable:

- Malo: <40%
- Bueno: $40\% \leq X < 60\%$
- Óptimo: $60\% \geq$

Iniciativa: Diseñar planes de acción-reacción ante eventuales cambios.

Rendición de proyectos ejecutados y transparentarlos a la comunidad.

Referente al tiempo y costo de los proyectos en cuestión

- **Identificar cantidad de problemas en la prestación de servicios.**

Indicador: Porcentaje de problemas revisados

Fórmula:
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de } \textit{problemas definidos, revisados y levantados}}{N^{\circ} \text{ de } \textit{problemas críticos}} \right) * 100$$

Glosario:

Indicador porcentaje de procesos revisados: Mide porcentualmente la eficacia para identificar problemas y generar mejorar relacionando el n° de problemas definidos, revisados y levantados con el n° de procesos críticos durante el trimestre.

N° de problemas definidos, revisados y levantados: Corresponde a la cantidad problemas debidamente identificados para mejorar la prestación de servicios durante el trimestre en curso. Para que suceda lo anterior el problema debe ser definido, revisado y posteriormente realizar su levantamiento, en caso contrario no será considerado.

N° de procesos críticos: Corresponde a la cantidad total de problemas críticos identificados en la prestación de servicios.

Meta: 70% de procesos revisados al año

Frecuencia: anual

Responsable: Administrador municipal

Variabilidad aceptable:

- Malo: <50%
- Bueno: $50\% \leq X < 70\%$
- Óptimo: $70\% \geq$

Iniciativa: establecer procesos responsables en servicio críticos

10.4.3 Perspectiva presupuestaria

- **Incrementar ingresos municipales.**

Indicador: Porcentaje de crecimiento Ingresos Propios Permanentes (IPP)

Fórmula:
$$\left(\frac{\text{Ingresos totales IPP del período actual}}{\text{Ingresos totales IPP mismo período anterior}} - 1 \right) * 100$$

Glosario:

Indicador porcentaje de crecimiento IPP: Mide porcentualmente el crecimiento de los ingresos propios permanentes del período actual en relación con los ingresos propios permanentes recibidos en el período anterior.

Ingresos totales IPP del período actual: Corresponde a los ingresos percibidos en la municipalidad por concepto de ingresos propios permanentes del año en curso.

Ingresos totales IPP mismo período anterior: Corresponde a los ingresos percibidos en la municipalidad por concepto de ingresos propios permanentes del anterior.

Meta: 15% anual

Frecuencia: anual

Responsable: directora de administración y finanzas

Variabilidad aceptable:

- Malo: $<10\%$
- Bueno: $10\% \leq X < 15\%$
- Óptimo: $15\% \geq$

Iniciativa: Renovar y mantener una actualización acerca de la información respecto a los ingresos municipales.

- **Balancear de ingresos y costos.**

Indicador: Equilibrio financiero

Fórmula: $\left(\frac{\text{Gastos totales devengados en el período}}{\text{Ingresos totales devengados en el período}} \right) * 100$

Glosario:

Indicador equilibrio financiero: Mide porcentualmente la razón de los gastos municipales devengados en relación con los ingresos devengados durante el año en curso.

Gastos totales devengados en el período: Corresponde a los gastos municipales en los que ya se ha incurrido, pero que todavía no ha sido pagado durante el año en curso.

Ingresos totales devengados en el período: Corresponde a los ingresos municipales que se han obtenido pero que al final del período contable no se ha cobrado durante el año en curso.

Meta: 40%

Frecuencia: anual

Responsable: directora de administración y finanzas.

Variabilidad aceptable:

- Malo: $50\% \geq$
- Bueno: $40\% \leq X < 50\%$
- Óptimo: $40\% <$

Iniciativa: Controlar la situación financiera del municipio.

Mayor capacidad de toma de decisiones con mayor flexibilidad.

Se espera que pueda ayudar a comprender si la gestión operativa y los recursos se administran eficientemente.

10.4.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- **Liderar en todos los niveles de la organización.**

Indicador: N° de reuniones ordinarias de dialogo interno

Fórmula: No aplica

Glosario:

Indicador n° de reuniones ordinarias de diálogo interno: Corresponde a la cantidad de reuniones previamente establecidas por calendario que se llevan a cabo por los equipos de trabajo durante un trimestre.

Meta: Cumplir con 2 reuniones mensuales en cada nivel.

Frecuencia: trimestral

Responsable: Administrador municipal

Variabilidad aceptable:

- Horizontal: 2 mensuales
- Vertical: 1 semanal

Iniciativa: Busca generar y conocer la opinión de los funcionarios involucrados en instancias formales de conversación y no sólo centrar realización de las tareas en la consecución de objetivos.

- **Disminuir el absentismo.**

Indicador: Porcentaje entre horas no trabajadas y horas laborales.

Fórmula: $\left(\frac{\text{Horas no trabajadas}}{\text{Horas laborales}} \right) * 100$

Glosario:

Indicador razón entre horas no trabajadas y horas laborales: Mide porcentualmente la proporción que existe entre las horas no trabajadas por los funcionarios en relación con las horas laborales establecidas del mes en curso.

Horas no trabajadas: Corresponde al n° de horas no trabajadas por los funcionarios en el mes sin contabilizar los permisos administrativos y vacaciones.

Horas laborales: Corresponde al n° total de horas laborales que deben cumplir los funcionarios en el mes.

Meta: 40%

Frecuencia: mensual

Responsable: director administración y finanzas

Variabilidad aceptable:

- Malo: $50\% \geq$
- Bueno: $40\% \leq X < 50\%$
- Óptimo: $40\% <$

Iniciativa: Mejorar la motivación y clima laboral.

Aumento de la productividad.

Reducción de rotación de personal.

- **Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio Público.**

Indicador: Índice matriz de desempeño¹²

Fórmula: $\left(\frac{\text{índice de desempeño período actual}}{\text{índice de desempeño período anterior}} - 1 \right) * 100$

Glosario:

Indicador índice Matriz de desempeño: Mide porcentualmente el crecimiento semestral del desempeño obtenido del período actual en razón al período anterior.

Índice de desempeño período actual: Corresponde al puntaje obtenido en la matriz de desempeño del período en curso.

Índice de desempeño período anterior: Corresponde al puntaje obtenido en la matriz de desempeño del período anterior.

Meta: 10 % semestral.

Frecuencia: semestral

Responsable: director de administración y finanzas (jefe de personal)

Variabilidad aceptable:

- Malo: <5 %
- Bueno: $5 \% \leq X < 10 \%$
- Óptimo: $10 \% \geq$

Iniciativa: la gestión de personas es la base de toda empresa por lo que es clave y crítico en la municipalidad

¹²Matriz de desempeño por Eastman Kodak

10.5 Resultados esperados.

A partir de un compromiso logrado por la alta dirección para la implementación del CMI en la municipalidad, y por consecuente una correcta puesta en marcha por parte de la institución, se espera que en el mediano y largo plazo el municipio de Petorca pueda acercarse en lo más próximo a ser una comuna que contribuya al bien común de sus habitantes tal como menciona en su misión.

Para llevar a cabo esto, es fundamental tener como base, los objetivos estratégicos planteados según perspectiva.

Por lo tanto, a partir de los resultados esperados se espera que:

- En cuando a perspectiva de usuarios y vecinos, una mejora en la calidad de los servicios de atención a vecinos de la comuna así como renovar los equipos de espacios públicos permitirá generar y proyectar una imagen sólida y atractiva a la comunidad. A partir de los anterior, se espera fomentar la participación de los vecinos de la comuna.
- Por otro lado, la perspectiva de procesos internos se espera que se puedan llevar a cabo las capacitaciones a los funcionarios municipales para apoyar el logro de los objetivos y potenciar la vocación al servicio. Adicionalmente, se espera que lo anterior tenga un impacto positivo para disminuir el absentismo por parte de los trabajadores.

Es importante en esta perspectiva generar instancias de diálogo y no sólo buscar centrarse en las tareas para conseguir metas u objetivos, sino que liderar de manera progresiva en los diferentes niveles de la municipalidad.

- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es de vital importancia que se cumpla con la capacitación al personal para apoyar el logro de objetivos, ya que a partir de éstas los funcionarios municipales generarían competencias y habilidades, lo que aportaría al

desarrollo de ventajas competitivas, aumentar la vocación de servicio y en tanto mejorar el liderazgo en los diferentes niveles jerárquicos de la municipalidad.

- Finalmente, de acuerdo con la perspectiva presupuestaria, se espera que la municipalidad capte más entradas de dinero en sus principales ingresos propios permanentes, para así aumentar sus ingresos, y a su vez, podría repercutir en aumentar la liquidez en beneficio de la municipalidad. Además, se espera conseguir un óptimo balance financiero mediante un adecuado control de costos.

10.6 Posibles dificultades.

Una vez que se tiene claridad de la visión general de la empresa y del sistema de control de gestión que se propone para la municipalidad, es posible identificar algunas complicaciones que podrían presentarse en la institución y la forma en como los funcionarios públicos llevan a cabo sus tareas.

Si bien el municipio de Petorca cuenta con una misión visión previamente establecidas, para efectos prácticos se ha decidido reformular la visión en el presente informe. En tanto la complejidad estaría dada por la comunicación, ya que en administraciones municipales anteriores, no se han implementado maneras eficientes de comunicar la planificación estratégica que desea perseguir por la institución lo que ha dificultado en un segundo plano, el logro progresivo de una cultura organizacional dentro de la institución. Junto con lo anterior permitir el conocimiento de la razón de ser de la municipalidad y los objetivos colectivos hacia los cuales todos deben apuntar. Comenzar a desarrollar esto podría causar incomodidad y descontento en ciertos funcionarios que han estado trabajando de forma diferente años anteriores.

Por otra parte, existen ciertos tipos de situaciones difíciles para complementar el modelo, como, por ejemplo, la ubicación geográfica de Petorca es bastante alejada de la ciudad, por lo

que las capacitaciones al personal no pueden ser tan seguidas por el tiempo y los costos asociados. También de acuerdo con el Programa Concursable para Espacios Públicos sólo es posible postular entre los meses de febrero y marzo del año anterior al presupuestario por lo que, acceder a este tipo de mejoras conlleva tiempo pudiendo ralentizar el avance en materia de renovar equipos de espacios públicos.

10.7 Recomendaciones para implementar el modelo.

Establecer un modelo de gestión no es tarea fácil, es importante tener en cuenta el proceso que se lleva a cabo para implementar la ejecución y el nivel de participación en los niveles de la municipalidad.

Según lo anterior, es posible identificar algunos puntos clave para una correcta y adecuada implementación de esta estrategia, tales como:

- **Participación:** Es vital que todas las áreas de trabajo se encuentren involucradas en las diferentes instancias de creación, participación y seguimiento de la estrategia. Esto tiene un impacto ya que, los funcionarios municipales van a ir incorporando a sus tareas al trabajo que realizan a diarios.

Es necesario generar reuniones que comuniquen los resultados, avances y acciones, esto para que los funcionarios perciban como aporta su trabajo en la consecución de la estrategia y, en segundo lugar, dar tener este tipo de espacios para trabajar en pro de la mejora continua.
- **Formación:** Los funcionarios deben tener una convicción clara de la estrategia, en especial la alta dirección y jefaturas que lideran los equipos. Adicionalmente, es clave que los funcionarios adquieran conocimientos y distintas herramientas para comprender, aportar y desarrollar la estrategia.

- **Equipo de trabajo:** Se recomienda, instaurar un equipo de trabajo que pueda ir gestionando temas relacionados con el cuadro de mando integral dentro de la municipalidad mientras los equipos de trabajo ya establecidos incorporen temáticas de trabajo diario referentes al sistema de control de gestión.
- **Vinculación con el presupuesto municipal:** Para el cumplimiento de objetivos dentro de una organización, independiente de su naturaleza, es necesario que se vele por el cumplimiento de la misión.

Es por lo anterior que toma relevancia la importancia de la gestionar correctamente de recursos económicos de manera óptima, respondiendo a lo planteado por el municipio.
- **Reconocimiento a las labores:** Los diferentes objetivos estratégicos planteados para desarrollar el CMI se encuentran enfocados en el mediano y largo plazo, sin embargo, se considera necesario monitorear cómo se comportan en el corto plazo a fin de realizar soluciones correctivas y mantener la motivación en los funcionarios.

10.8 Control y seguimiento.

La comunicación es un elemento clave, pues los resultados obtenidos deben estar en conocimiento de todos los miembros de la empresa y así monitorear si están haciendo bien sus tareas.

Es preciso que el CMI se despliegue en todos los niveles de la organización, desde el más alto al más bajo. Así quedarán definidos e identificados todos los objetivos e indicadores estratégicos de los diferentes departamentos de la organización, con lo cual se buscará controlar el progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la organización.

El proceso de aplicación en cascada se realiza siguiendo la secuencia de actividades que se describen a continuación:

- El punto inicial es el propio Cuadro de Mando Integral corporativo y global. Para conseguir una comunicación completa del CMI se pueden usar distintas vías:
 - Jornadas de puertas abiertas sobre el Cuadro de Mando Integral.
 - Hacer uso de la intranet y redes sociales municipales para comunicar el seguimiento del CMI publicando cada cierto tiempo el avance de las metas fijadas.
 - Reuniones periódicas en las que se informe y forme a los asistentes en materia del Cuadro de Mando Integral de la institución.
- Aplicación de los objetivos perseguidos por el cuadro de mando integral que contienen unidades de negocio individuales.

En resumen, se puede inferir que la correcta aplicación en cascada del Cuadro de Mando Integral puede generar múltiples beneficios para las organizaciones. Trasladar el cuadro de

mando integral a los diferentes niveles podría generar un impacto positivo en los empleados ya que son ellos una pieza calve para impulsar el éxito dentro de la institución.

11. Conclusiones

Los municipios chilenos se encuentran en un proceso migratorio hacia una gestión de calidad, para lograr esto se plantea el diseño de una herramienta de gestión llamada Cuadro de mando integral la cual permite planificar, controlar, guiar y transmitir una estrategia que mejore la transparencia y gestión municipal.

En la municipalidad de Petorca existe un interés claro en mejorar la gestión interna y por ende, mejorar de forma progresiva, el servicio entregado a la comunidad. Existe por lo demás un liderazgo proactivo que proviene desde la alta dirección con una postura clara a incorporar mejoras y cambios que sean necesarios para trabajar a diario en una mejora continua.

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron diversas herramientas para realizar un análisis interno, externo y de industria donde se sitúa la municipalidad. Gracias a ello se logra conocer y aprender acerca del contexto político, económico, social, y tecnológico en el cual se sitúa y opera la Ilustre municipalidad de Petorca permitiendo descubrir y evaluar posibles factores que puedan afectar a la institución en el presente y futuro.

En cuanto al análisis interno de la municipalidad, se estudian los resultados del diagnóstico municipal de Petorca diseñado por la SUBDERE cuyo objetivo es fortalecer el plan comunal y proveer la cultura de mejoramiento continuo mediante 100 preguntas de diagnóstico general agrupadas en 14 ámbitos representando distintas áreas de la municipalidad. Si bien los resultados de la encuesta son entregados a cada municipio y, a la fecha no existe un ranking público nacional el desempeño de Petorca logra sólo un 38,1% de rendimiento en contraste con lo obtenido en la región de Valparaíso con un 58,1%. Esto deja entre ver que existe claramente bastante materia en la cual trabajar y perfeccionar en la gestión interna.

Dentro del análisis de la industria The Value Net identifica oportunidades que se gestan en los diferentes actores involucrados y por consecuente, contribuyen a la estrategia de la institución. Es claro que para una municipalidad es imposible solucionar y hacerse cargo de todas las oportunidades de mejoras que se logran identificar en el ejercicio, por lo tanto, el proceso de priorización adquiere un sentido estratégico y operativo de relevancia.

Antes de comenzar el diseño del Cuadro de Mando Integral se realizó una revisión de los lineamientos estratégicos del municipio. En primera instancia se estudió la misión y visión, lineamientos estratégicos que se encuentran formulados previamente por la entidad en estudio sin embargo luego de un análisis riguroso la autora presenta una propuesta acerca de la misión y visión para el municipio de Petorca. Continuando con el análisis se procede a evaluar la misión de la municipalidad, si bien cuenta con los requisitos mínimos se considera que es bastante extensa por lo que se plantea una propuesta para su modificación. Finalmente los valores, no se encuentran definidos por lo que se presenta formula una propuesta que contiene un total de 5 valores institucionales para Petorca.

La propuesta de CMI es una base que permite apoyar la actual gestión municipal así como también, tener información relevante en un solo tablero donde le permite controlar y acceder con mayor facilidad a la información estratégica del municipio y con ello, contribuir a la comunicación y transparencia. Se desarrollan diferentes indicadores asociados a las perspectivas del CMI junto a estos indicadores se tiene un objetivo, fórmula, meta, frecuencia, iniciativa, responsable y una variable aceptable. Por medio de este sistema se facilitan los procesos de generación de reportes y visualización inmediata de los problemas que aquejan a la institución, situación fundamental para la correcta toma de decisiones.

Lo anterior se ilustra en un mapa estratégico para Petorca en el cual se ve reflejado el funcionamiento de la organización y el trabajo que se espera para cumplir la misión de la institución. Cabe destacar que se considera la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base fundamental de los objetivos estratégicos planteados, junto a esto comprender el valor de las personas en el desarrollo de las distintas tareas y como el capital humano genera cambios dentro del municipio. La municipalidad de Petorca debe dar énfasis a continuar capacitando a sus funcionarios en pro del desempeño global.

Las entidades sin fines de lucro como las municipalidades enfrentar desafíos que por lo general son complejos, debido a la alta regulación y control al que se encuentran expuestas así como también las exigencias de los diferentes organismos del estado de los cuales depende la municipalidad. Existen problemas asociados a la orientación de resultados debido período de duración de cada administración, donde existen ciertos los resultados se concretan en un horizonte de tiempo superior a los 4 años.

A modo general, es factible aplicar el cuadro de mando integral en la municipalidad de Petorca y es una herramienta fundamental que la institución necesita para realizar un seguimiento a la planificación municipal. Se destaca que el CMI se adapta a las necesidades del municipio sin embargo, es importante tener en consideración que la municipalidad está afecta a cambios constantes tanto en el contexto interno como externo es por la misma razón que este sistema de control de gestión es ideal puesto que es flexible y adaptable.

Uno de los grandes aprendizajes que más se destaca en la realización de la memoria fue adquirir diferentes conocimientos y funciones de los sistemas de control de gestión, lograr comprender que las mediciones pueden llevar a cabo gestiones que pueden implicar

La gestión enfocada hacia los servicios públicos ha ido tomando una mayor relevancia en la agenda pública del país. En este sentido los desafíos no terminan cuando se implementa la herramienta, sino más bien apoya el trabajo continuo de sus miembros en la organización.

Esta es una oportunidad, que la Ilustre municipalidad de Petorca debe aprovechar para ir más allá y transformarse en un actor estratégicos, capaz de movilizar a la institución para cumplir los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

- (2020). Obtenido de Isotools: <https://www.isotools.org/2015/08/15/cuadro-de-mando-integral-herramientas-de-apoyo/>
- Andrade, J., Gómez, I., & Riveira, M. (2009). Pasado, presente y futuro del Cuadro de Mando integral. España: Universidad da Coruña.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistema de Control de Gestión, duodécima edición*.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (Diciembre de 2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas de Porter.
- Bastidas, Eunice, L., & Vicente, R. (Diciembre de 2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público.
- Batista, J., & Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Revista iberoamericana de contabilidad de gestión.
- Biblioteca Nacional del Congreso Nacional. (2009). *Guía Legal sobre Alcaldes y Alcaldesas*.
- Biblioteca Nacional del Congreso Nacional. (2018). *Marco Jurídico de Municipalidades*.
- Brevis, J. A. (2019). *La competencia extraterritorial de las municipalidades*.
- CAPÍTULO III METODOLOGÍA FA (MAXI MINI) ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS DA (MINI MINI) ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y LAS AMENZAS. (s.f.). En I. Santoscoy.
- Diario Financiero. (19 de febrero de 2021). Tasa de desempleo en Chile anual promedio subió a 10,7% en 2020 y en dos regiones subió 5 puntos.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia.
- Fiscal, F. O. (2020). *Fundación Observatorio Fiscal*.
- Gobernación Petorca. (s.f.). <http://www.gobernacionpetorca.gov.cl/geografia/>. Obtenido de <http://www.gobernacionpetorca.gov.cl/geografia/>.
- González Quintana, M., & Cañadas, M. E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *Ciriec*.
- Hernández, D. (2015). *El modelo de la cadena de valor público para el análisis de políticas*. <https://puentesuc.cl/novedades/como-se-financian-los-municipios>. (s.f.).
- INE. (2019). *BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1999). "The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations". Balanced. Boston: Harvard Business School Publishing.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvar Bussines School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar la estrategia*. España: Ediciones 2000 SA.
- Kaplan, R; Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into* . Boston: The President and fellows of Harvard College.
- Lisoni, S. (2018). *PROPUESTA DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA* .
- Municipalidad Petorca. (2017). <https://www.munipetorca.com/estadistica-de-comuna/>.
- Nacional, B. C. (2021). *Reporte Comunal Petorca Social*. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=5404
- Nacional, B. C. (2021). *Reporte Comunal Petorca, Económico*. Santiago, Chile. Obtenido de https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2020&idcom=5404
- Nacional, B. d. (26 de Julio de 2006). Decreto con Fuerza de Ley 1. Santiago, Chile.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies*. (Mississauga), Canadá: John Wiley & Sons, Inc.
- Puentes UC. (2016). <https://puentesuc.cl/novedades/como-se-financian-los-municipios>. Obtenido de <https://puentesuc.cl/novedades/como-se-financian-los-municipios>.
- Richard, J. F. (8 de Abril de 2013). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472013000200009.
- Rodríguez, A. (2009). *Balanced Scorecad*. España. Obtenido de <https://docplayer.es/19287426-Balanced-scorecard-antonio-rodriguez-balanced-scorecard.html>
- Sal Nevarez. (2015). slideplayer.es.
- Santoscoy, I. (s.f.). Capítulo III FODA. En *CAPÍTULO III METODOLOGÍA FA (MAXI MINI) ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS DA (MINI MINI) ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y LAS AMENZAS*.
- Subdere. (2006). <http://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valpara%C3%ADso/provincia-de-petorca/petorca>.
- SUBDERE. (2020). *Diagnóstico Nacional*. Santiago, Chile.

ANEXOS

Anexo A: Estructura de Ingresos y gastos municipales



ILUSTRE MUNICIPALIDAD PETORCA
Departamento de Finanzas

DE : LETICIA BARRAZA SAZO
DIRECTORA ADMINISTRACION Y FINANZAS
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PETORCA

A : JAVIERA MALDONADO FUENTES
ESTUDIANTE DE INGENIERIA COMERCIAL

Junto con saludar, y esperando que se encuentre bien, hago entrega de la información solicitada respecto a la estructura de ingresos municipales, gastos municipales y gastos en personal de la Ilustre Municipalidad de Petorca año 2020.

1.- Estructura de Ingresos Municipales

Ingresos Propios Permanentes	\$ 3,872,989,997
Patentes Municipales	\$ 33,033,962
Derechos de Aseo	\$ 3,566,080
Otros Derechos	\$ 143,918,862
Concesiones	\$ 187,849
Permisos de Circulación	\$ 1,560,858,450
Licencias de Conducir	\$ -
Participación Imp. Territorial	\$ 50,451,429
Patentes Acuicolas	\$ -
Rentas de la Propiedad	\$ 49,716,763
Multas Beneficio Municipal	\$ 14,930,553
Multas Ley de Alcoholes	\$ 327,370
Reg. Multas transito no pagadas	
Beneficio. Municipal	\$ 33,838
Intereses	\$ 9,247,606
Patentes Mineras	\$ 112,443,763
Fondo Común Municipal	\$ 1,894,273,472

2.- Estructura de Gastos Municipales

Gastos municipales total devengado	\$ 2,390,294,815
Gastos en bienes y servicios de consumo	\$ 901,612,634
Cuenta por prestaciones de seguridad	\$ 30,173,850
Transferencias a organizaciones comunitarias	\$ 36,670,000
Transferencias a otras entidades publicas	\$ 1,200,823,319
Otros Gastos Corrientes	\$ 130,966,302
Adquisición Activos no Financieros	\$ 90,048,710

3.- Estructura Gastos de Personal

Gastos total en personal	\$1,019,465,766
Planta	\$ 640,564,706
Contrata	\$ 326,650,806
Honorarios	\$ 52,250,254

Anexo B: Diagnóstico calidad municipal 2020.

		0	1	2	3
Ámbito de evaluación	Pregunta				
1. Desarrollo y despliegue de la estrategia: Se refiere a cómo el equipo directivo elabora, actualiza y despliega la estrategia y proyecta el mejoramiento del desempeño de la municipalidad para la entrega de servicios de calidad.	1.1 ¿Cómo la municipalidad se articula con otros actores que actúan en el nivel territorial (local, intercomunal, regional y nacional), en la formulación y/o Actualización de su Plan Estratégico Municipal?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, la municipalidad convoca a una mesa de coordinación con algunos actores territoriales, para la formulación de su Plan Estratégico	Desde hace más de un año, la municipalidad convoca a la mayoría de los actores territoriales, para la actualización de su Plan Estratégico	Desde hace más de dos años, la municipalidad coordina la participación de todos los actores territoriales, para la actualización de su Plan Estratégico
	1.2 ¿Cómo la municipalidad considera las dimensiones territoriales (social, económica, cultural y de infraestructura), en la Formulación y/o actualización de su Plan Estratégico?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, la municipalidad convoca a una mesa de coordinación con algunos actores territoriales, para la formulación de su Plan Estratégico	Desde hace más de un año, la municipalidad convoca a la mayoría de los actores territoriales, para la actualización de su Plan Estratégico	Desde hace más de dos años, la municipalidad coordina la participación de todos los actores territoriales, para la actualización de su Plan Estratégico

	1.3 ¿Cómo la municipalidad alinea su Plan Estratégico Municipal con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, alineamos algunos aspectos del Plan Estratégico Municipal con el PLADECO.	Desde hace más de un año, alineamos la mayoría de los aspectos del Plan Estratégico Municipal con el PLADECO.	Desde hace más de dos años, alineamos todo el Plan Estratégico Municipal con el PLADECO.
	1.4 ¿Cómo la municipalidad formula las metas y objetivos anuales del Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), consistentes con el Plan Estratégico?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, la municipalidad formula algunas de las metas y objetivos del PMGM Consistentes con el Plan Estratégico.	Desde hace más de un año, la municipalidad formula la mayoría de las metas y objetivos del PMGM Consistentes con el Plan Estratégico.	Desde hace más de dos años, la totalidad de las metas son objetivos del PMGM y consistentes con el Plan Estratégico.
	1.5 ¿Cómo la municipalidad Desarrolla un plan de alianzas, coordinación y articulación con otros actores, a nivel local, para implementar su Plan Estratégico?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, la municipalidad convoca a algunos actores locales para la implementación de su Estrategia.	Desde hace más de un año, la municipalidad convoca a la mayoría de los actores locales para la implementación de su Estrategia.	Desde hace más de dos años, la municipalidad coordina, a través de una mesa, la participación de todos los Actores locales para la Implementación de la Estrategia.

	1.6 ¿Cómo la municipalidad hace seguimiento anual al Plan Estratégico?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo mediante el cual se revisa parcialmente el avance del Plan Estratégico.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para evaluar el estado de avance la mayoría del Plan Estratégico en la intranet municipal.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para evaluar el estado de avance de todo el Plan Estratégico en la intranet municipal.
	1.7 ¿Tiene datos de indicadores de cumplimiento de metas y objetivos anuales del Plan Estratégico?	No se hace.	Tenemos datos del último año de metas y objetivos del Plan Estratégico.	Tenemos datos de los últimos dos años de metas y objetivos del Plan Estratégico.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de metas y objetivos del Plan Estratégico.
2. Liderazgo: Se refiere a cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo de la municipalidad conduce y evalúa su desempeño, con el propósito de desarrollar y mantener una organización eficaz, eficiente y con servicios de calidad.	2.1 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo promueven el trabajo en equipo, la colaboración y la coordinación entre las distintas unidades de la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos se realizan reuniones con los encargados de algunas de las unidades más relevantes	Desde hace más de un año se realiza anualmente un encuentro con los directores de todas las unidades relevantes.	Desde hace más de dos años se promueve la participación integral de funcionarios, funcionarias y directivos en jornadas de trabajo diseñado en conjunto

					con la unidad de RRHH y las asociaciones de funcionarios y funcionarias.
	2.2 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo facilitan la participación del personal para que propongan acciones que se traduzcan en el mejoramiento de la gestión municipal, además del Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM)?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos hacemos una consulta a algunas unidades de la municipalidad, con el propósito de conocer propuestas para la implementación de mejoras en la gestión de sus respectivas unidades.	Desde hace más de un año realizamos una jornada anual y participativa, para la presentación de propuestas de mejoras a la gestión de la mayoría de las unidades	Desde hace más de dos años realizamos jornadas semestrales participativas, para evaluar las iniciativas de mejoramiento de la gestión municipal, que se generan en todas las unidades.

	2.3 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo generan y/o promueven la innovación, al interior de la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, hacemos una consulta, a algunas unidades de la municipalidad, con el propósito de conocer propuestas innovadoras de los funcionarios y funcionarias, para su implementación en las respectivas unidades.	Desde hace más de un año, realizamos una jornada anual y participativa para la promoción de la innovación en la gestión de la mayoría de las unidades de la municipalidad.	Desde hace más de dos años, realizamos jornadas participativas semestrales de promoción de la innovación de la gestión municipal, que se generan en todas las unidades de la municipalidad
	2.4 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo implementan acciones correctivas y preventivas, a partir del seguimiento de sus metas y objetivos?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, solicitamos informes a las jefaturas de algunas unidades de la municipalidad, para detectar eventuales riesgos en el logro de los objetivos y metas, para la implementación de acciones correctivas.	Desde hace más de un año, realizamos reuniones periódicas con las jefaturas de algunas unidades, para detectar eventuales riesgos en el logro de los objetivos y metas, para la implementación de acciones correctivas.	Desde hace más de dos años, realizamos reuniones periódicas con las jefaturas de todas las unidades, para implementar las acciones correctivas y preventivas detectadas.

	2.5 ¿Cómo el alcalde o alcaldesa y el equipo directivo comunican al personal, las metas anuales y prioridades de la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, algunas jefaturas de unidad comunican a sus funcionarios y funcionarias las metas anuales y prioridades de la municipalidad.	Desde hace más de un año, la mayoría de las jefaturas de unidad comunican a sus funcionarios y funcionarias las metas anuales y prioridades de la municipalidad.	Desde hace más de dos años, el Comité de Comunicaciones, presidido por el Alcalde o Alcaldesa, comunican, en un acto participativo, las metas anuales y prioridades de la municipalidad a todo el personal de la municipalidad.
	2.6 ¿Cómo el equipo directivo garantiza que el enfoque de género está integrado en los objetivos de la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, el enfoque de género ⁴ está integrado en algunos objetivos.	Desde hace más de un año, el enfoque de género está integrado en algunos objetivos de la municipalidad.	Desde hace más de dos años, el enfoque de género está integrado en todos los objetivos de la municipalidad, cuando corresponda.

	2.7 ¿Tiene datos de indicadores de implementación de acciones correctivas y preventivas, para Asegurar el logro de sus metas y objetivos?	No se hace.	Tenemos datos del último año de las acciones correctivas y preventivas implementadas para el cumplimiento de metas y objetivos anuales	Tenemos datos de los últimos dos años de las acciones correctivas y preventivas implementadas para el cumplimiento de metas y objetivos anuales	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de datos de las acciones correctivas y preventivas implementadas para el cumplimiento de metas y objetivos anuales.
3. Gobernanza : Se refiere a cómo las políticas y programas de articulación de actores del territorio contribuyen a materializar los planes de desarrollo territorial y el mejoramiento de la calidad de los servicios que otorga la municipalidad.	3.1 ¿Cómo la municipalidad establece relaciones formales de cooperación con los grupos de interés ⁵ locales relevantes (externos a la municipalidad) , para el desarrollo de la comuna?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para establecer relaciones formales de cooperación con algunos de los grupos o instituciones locales relevantes.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para establecer relaciones formales de cooperación con la mayoría de los grupos o instituciones locales relevantes.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para establecer relaciones formales de cooperación con todos los grupos o instituciones locales relevantes.

	3.2 ¿Cómo la municipalidad explora nuevas alianzas estratégicas, con grupos de interés en otros niveles de gestión territorial (local, intercomunal, regional y nacional), para el desarrollo de la comuna?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, exploramos nuevas alianzas estratégicas a nivel local, para promover acciones de desarrollo de la comuna.	Desde hace más de un año, exploramos nuevas alianzas estratégicas a nivel local e intercomunal, para promover acciones de desarrollo de la comuna.	Desde hace más de dos años, exploramos nuevas alianzas estratégicas a nivel local, intercomunal, regional y central, para promover acciones de desarrollo de la comuna.
	3.3 ¿Cómo la municipalidad considera el enfoque de derechos en las alianzas que establece, para garantizar el respeto de dichos derechos en los grupos de interés en la Comuna?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para considerar el enfoque de derechos, que permita garantizarlos.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para establecer alianzas con la mayoría de los grupos de interés, considerando el enfoque de derechos.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para establecer alianzas con todos los grupos de interés, considerando el enfoque de derechos.

	3.4 ¿Cómo la municipalidad despliega una estrategia de comunicaciones y transparencia dirigida a la ciudadanía y los grupos de interés?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para desplegar una estrategia de comunicaciones y transparencia, con algunos grupos de interés y la ciudadanía.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para desplegar la estrategia de comunicaciones y transparencia, con la mayoría de los grupos de interés y la ciudadanía.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para desplegar la estrategia de comunicaciones y transparencia, con todos los grupos de interés y la ciudadanía.
	3.5 ¿Cómo la municipalidad hace seguimiento de los compromisos que asume con la ciudadanía y los grupos de interés?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para hacer seguimiento de algunos de los compromisos asumidos con los grupos de interés y la ciudadanía.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para hacer seguimiento de la mayoría de los compromisos asumidos con los grupos de interés y la ciudadanía.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para hacer seguimiento de todos los compromisos asumidos con los grupos de interés y la ciudadanía.
	3.6 ¿Tiene datos de la existencia de grupos de interés en la comuna?	No se hace.	Tenemos datos del último año de los grupos de interés existentes en la comuna.	Tenemos datos de los últimos dos años de los grupos de interés existentes en	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de los

				la comuna	grupos de interés existentes en la comuna.
	3.7 ¿Tiene datos del seguimiento de los compromisos que asume la municipalidad con la ciudadanía y los grupos de interés?	No se hace.	Tenemos datos del último año del seguimiento de los compromisos que asume la municipalidad con la ciudadanía y los grupos de interés	Tenemos datos de los últimos dos años del seguimiento de los compromisos que asume la Municipalidad con la ciudadanía y los grupos de interés.	Tenemos datos de los últimos tres o más años del seguimiento de los compromisos que asume la Municipalidad con la ciudadanía y los grupos de interés.
4. Gestión de personas: Se refiere a cómo las políticas del personal y sus procesos de gestión contribuyen a materializar los planes de la municipalidad.	4.1 ¿Cómo la municipalidad garantiza la salud laboral y la seguridad de sus funcionarios y funcionarias, en el desempeño de sus funciones?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, realizamos algunas acciones relativas a la seguridad laboral de funcionarios y funcionarias, para personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, diseñamos e implementamos, anualmente, planes de salud y seguridad laboral de funcionarios y funcionarias, para personal de planta y contrata.	Desde hace más de dos años, actualizamos, anualmente, los planes de salud y seguridad laboral de funcionarios y funcionarias, para personal de planta, contrata y honorarios.

	4.2 ¿Cómo la municipalidad garantiza el bienestar de su personal?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo destinado a entregar beneficios al personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento destinado a entregar servicios, beneficios y políticas al personal de planta y contrata, considerando enfoque de género.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento destinado a entregar servicios, beneficios y políticas a todo el personal de planta, contrata y honorarios, considerando enfoque de género y de derechos.
	4.3 ¿Cómo la municipalidad favorece la inclusión laboral de personas con discapacidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contratamos personas con discapacidad.	Desde hace más de un año, contratamos personas con discapacidad.	Desde hace más de dos años, contamos con una política de contratación de personas con discapacidad.
	4.4 ¿Cómo la municipalidad evalúa, la satisfacción de los diferentes estamentos del personal?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, realizamos una encuesta de clima laboral, mediante el cual se evalúa la satisfacción del personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, realizamos una encuesta, al menos una vez al año, de clima laboral, mediante la cual se	Desde hace más de dos años, contamos con un sistema de evaluación de la satisfacción de todo el personal (planta,

				evalúa la satisfacción del personal de planta y contrata.	contrata, y honorarios) .
	4.5 ¿Cómo la municipalidad utiliza los resultados del proceso de evaluación de desempeño del personal?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, analizamos los resultados de la evaluación de desempeño de funcionarios y funcionarias y se acuerdan algunas acciones de mejora en el desempeño del personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, analizamos los resultados de la evaluación de desempeño de funcionarios y funcionarias y se implementan acciones de mejora en el desempeño del personal de planta y contrata.	Desde hace más de dos años, analizamos los resultados de la evaluación de desempeño de funcionarios y funcionarias y se implementan acciones de mejora en el desempeño de todo el personal.
	4.6 ¿Tiene datos de indicadores de satisfacción de funcionarios y funcionarias? Por ejemplo, medición de clima laboral?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de satisfacción de funcionarios y funcionarias.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de satisfacción de funcionarios y	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de indicadores de satisfacción

				funcionarias.	de funcionario s y funcionaria s, consideran do enfoque de género.
	4.7 ¿Tiene datos de ingreso, promoción, ascenso y desvinculación de funcionarios y funcionarias?	No se hace.	Tenemos datos, del último año, de ingreso, promoción, ascenso y desvinculación de funcionarios y funcionarias	Tenemos datos de los últimos dos años, de ingreso promoción, ascenso y desvinculación de funcionarios y funcionarias	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de ingreso, promoción, ascenso y desvinculación de funcionario s y funcionaria s, desagregad o por género.
	4.8 ¿Tiene datos de indicadores de resultados relativos a seguridad en el trabajo? Por ejemplo, tasa de accidentalidad y gravedad, entre otros.	No se hace.	Tenemos datos de resultados del último año, relativos a seguridad en el trabajo	Tenemos datos de los últimos dos años de los resultados relativos a seguridad en el trabajo.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de resultados relativos a seguridad en el trabajo, desagregad o por género.

5. Capacitación y compromiso de las personas: Se refiere a cómo la municipalidad promueve un ambiente de trabajo de alto desempeño, con competencias adecuadas a las necesidades, para cumplir con sus objetivos y resultados.	5.1 ¿Cómo la municipalidad evalúa las competencias del personal, para el mejor desempeño de sus funciones?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo a través del cual se identifican las competencias laborales del personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para identificar y evaluar las competencias laborales del personal de planta y contrata.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para identificar y evaluar las competencias laborales del personal de planta, contrata y honorarios.
	5.2 ¿Cómo la municipalidad diseña el Plan Anual de Capacitación?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, hemos definido un mecanismo para elaborar el Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta y contrata	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para elaborar el Plan Anual de Capacitación, en función de las brechas detectadas, para el personal de planta y contrata.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para elaborar el Plan Anual de Capacitación, en función de las brechas detectadas, para todo el personal (planta, contrata y honorarios)

	5.3 ¿Cómo las organizaciones de funcionarios y funcionarias participan en la formulación del Plan Anual de Capacitación?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, hemos definido un mecanismo para que las organizaciones participen en la formulación del Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta y contrata.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para que las organizaciones participen en la formulación del Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta y contrata.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para que las organizaciones participen en la formulación del Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta, contrata y honorarios
	5.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento a la implementación del Plan Anual de Capacitación?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, hemos definido un mecanismo para hacer seguimiento a la implementación del Plan Anual de Capacitación.	Desde hace más de un año, hacemos seguimiento a la implementación del Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta y contrata, según el procedimiento definido.	Desde hace más de dos años, hacemos seguimiento o total a la implementación del Plan Anual de Capacitación, para el personal de planta, contrata y honorarios, según el procedimiento definido.

	5.5 ¿Cómo la municipalidad incorpora, en el Plan Anual de Capacitación, la formación de los cargos directivos, en las competencias que se requieran?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para incorporar, en el Plan Anual de Capacitación, la formación de algunos cargos directivos.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para incorporar, en el Plan Anual de Capacitación, la formación de la mayoría de los cargos directivos, en las competencias que se requieran.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para incorporar, en el Plan Anual de Capacitación, la formación de todos los cargos directivos, en las competencias que se requieran.
	5.6 ¿Cómo la municipalidad evalúa los resultados de aprendizaje de las actividades de capacitación?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de algunas actividades de capacitación.	Desde hace más de un año utilizamos el procedimiento definido para evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de la mayoría de las actividades de capacitación.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para evaluar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de todas las actividades de capacitación.

	5.7 ¿Tiene datos del número y porcentaje del personal (planta, contrata, honorarios) que anualmente participa en actividades de capacitación?	No se hace.	Tenemos datos del último año del personal que anualmente participa en actividades de capacitación.	Tenemos datos de los últimos dos años del personal que anualmente participa en actividades de capacitación.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de indicadores de resultados del personal que anualmente participa en actividades de capacitación, considerando enfoque de género.
	5.8 ¿Tiene datos de indicadores de resultados de las actividades de capacitación?	No se hace.	Tenemos datos del último año de indicadores de resultados de aprendizaje de las actividades de capacitación.	Tenemos datos de los últimos dos años de indicadores de resultados de aprendizaje de las actividades de capacitación.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de indicadores de resultados de aprendizaje de las actividades de capacitación, considerando enfoque de género.

6. Presupuesto municipal: Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona su presupuesto para garantizar la representación de las necesidades financieras de las unidades y los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.	6.1 ¿Cómo se consideran, en la elaboración del presupuesto anual de la municipalidad, las necesidades, requerimientos y prioridades de las distintas unidades del municipio?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para la elaboración del presupuesto, en el que se consideran las necesidades, requerimientos y prioridades de las principales unidades del municipio.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para la elaboración del presupuesto, en el que se consideran las necesidades, requerimientos y prioridades de las principales unidades del municipio.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para la elaboración del presupuesto, en el que se consideran las necesidades, requerimientos y prioridades de todas las unidades del municipio, cuando corresponda.
	6.2 ¿Cómo el equipo directivo despliega la información referente al presupuesto a todas las unidades del municipio?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para desplegar la información referente al presupuesto a las principales unidades del municipio.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para desplegar la información referente al presupuesto a las principales unidades del municipio.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para desplegar la información referente al presupuesto a todas las

					unidades del municipio.
	6.3 ¿Cómo se consideran las demandas de la comunidad en la formulación del presupuesto?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para considerar algunas de las demandas de la comunidad en la formulación del presupuesto.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para considerar las principales demandas de la comunidad en la formulación del presupuesto.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para considerar la mayoría de las demandas de la comunidad en la formulación del presupuesto.
	6.4 ¿Cómo se realiza el seguimiento al presupuesto?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para hacer seguimiento del presupuesto.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para hacer seguimiento al presupuesto y se presenta al Concejo Municipal	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para hacer seguimiento y análisis a las partidas del presupuesto y se

				para su discusión.	presenta al Concejo Municipal para su discusión.
	6.5 ¿Cómo la Municipalidad captura y canaliza la información anual respecto del Servicio de Impuestos Internos, S.I.I. (predios exentos), para la formulación del presupuesto?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para capturar y canalizar parcialmente la información anual, proveniente del Servicio de Impuestos Internos, respecto de los predios exentos.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para capturar y canalizar, parcialmente, la información anual, proveniente del Servicio de Impuestos Internos, respecto de los predios exentos.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para capturar y canalizar, totalmente, la información anual, proveniente del Servicio de Impuestos Internos, respecto de los predios exentos.

	6.6 ¿Tiene datos de la cantidad de personas y organizaciones de la comunidad que participan en la definición del gasto del presupuesto participativo?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de la cantidad de personas y organizaciones que participan en la definición del gasto del presupuesto participativo.	Tenemos datos de los últimos dos años, de la cantidad de personas y organizaciones que participan en la definición del gasto del presupuesto participativo	Tenemos series históricas de datos de los últimos tres años o más, de la cantidad de personas y organizaciones que participan en la definición del gasto del presupuesto participativo.
	6.7 ¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la municipalidad?	No se hace.	Tenemos datos del último año de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad.	Tenemos datos de los últimos dos años de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad.	Tenemos series históricas, de los últimos tres o más años de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad.

7. Ingresos municipales: Se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a mediano y largo plazo de las finanzas municipales	7.1 ¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos de la municipalidad para el año siguiente?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para que las unidades recaudadoras identifiquen y proyecten los ingresos del año siguiente.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para que las unidades recaudadoras identifiquen y proyecten los ingresos del año siguiente.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para que las unidades recaudadoras identifiquen y proyecten los ingresos del año siguiente y los próximos años.
	7.2 ¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para desarrollar planes tendientes a conseguir más ingresos propios, en las unidades recaudadoras que lo generan.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para desarrollar planes tendientes a conseguir más ingresos propios, en las unidades recaudadoras que lo generan.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para desarrollar planes tendientes a conseguir más ingresos propios e identificar nuevas fuentes de ingreso.

	7.3 ¿Cómo la municipalidad hace gestión de cobranzas?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para hacer gestión de cobranzas en algunas de las unidades que generan ingresos	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para hacer gestión de cobranzas en la mayoría de las unidades que generan ingresos	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para hacer gestión de cobranzas en todas las unidades que generan ingresos
	7.4 ¿Tiene datos de montos y porcentajes de los ingresos cobrados?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de los montos y porcentajes de los ingresos cobrados.	Tenemos datos de los últimos dos años, de los montos y porcentajes de los ingresos cobrados.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de datos de los montos y porcentajes de los ingresos cobrados.
	7.5 ¿Tiene datos de indicadores de resultados financieros de la municipalidad?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de resultados financieros de la municipalidad.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de resultados financieros de la municipalidad.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años de indicadores de resultados financieros de la municipalidad.

	7.6 ¿Tiene datos de indicadores de la autonomía financiera de la municipalidad (ingresos propios)?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de la autonomía financiera de la municipalidad.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de la autonomía financiera de la municipalidad.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de indicadores de la autonomía financiera de la municipalidad.
8. Recursos materiales: Se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura.	8.1 ¿Cómo se planifica la adquisición de bienes muebles ⁷ e inmuebles de la municipalidad, considerando los requerimientos de las distintas unidades?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para planificar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, considerando los requerimientos de algunas de las unidades de la Municipalidad.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para planificar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, considerando los requerimientos de la mayoría de las unidades de la Municipalidad.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para planificar la adquisición de bienes muebles e inmuebles, considerando los requerimientos de todas las unidades de la Municipalidad.

	8.2 ¿Cómo la municipalidad actualiza el inventario de los bienes inmuebles (infraestructura, instalaciones, salas de reuniones, etc.)?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para actualizar el inventario de los bienes inmuebles de algunas unidades de la Municipalidad.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para actualizar el inventario de los bienes inmuebles de la mayoría de las unidades de la Municipalidad.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para actualizar el inventario de los bienes inmuebles de todas las unidades de la Municipalidad.
	8.3 ¿Cómo la municipalidad controla el uso de los bienes muebles? (vehículos, notebooks, hardware y software, proyectores, etc.)	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para controlar el uso de algunos bienes muebles	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para controlar el uso de la mayoría de los bienes muebles	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para controlar el uso de todos los bienes muebles

	8.4 ¿Cómo se controla que los recursos adquiridos responden a las especificaciones técnicas demandadas por la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para controlar que los recursos adquiridos, en algunas unidades de la Municipalidad, respondan a las especificaciones técnicas demandadas.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para controlar que los recursos adquiridos, en la mayoría de las unidades de la Municipalidad, respondan a las especificaciones técnicas demandadas.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para controlar que los recursos adquiridos, en todas las unidades de la Municipalidad, respondan a las especificaciones técnicas demandadas.
	8.5 ¿Cómo se evalúa la satisfacción del personal sobre el uso y pertinencia de los recursos materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de su trabajo?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para evaluar la satisfacción del personal, de algunas unidades, sobre el uso y pertinencia de los recursos materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de su trabajo.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para evaluar la satisfacción del personal, de la mayoría de las unidades, sobre el uso y pertinencia de los recursos materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de su trabajo.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para evaluar la satisfacción del personal, de todas las unidades, sobre el uso y pertinencia de los recursos materiales, equipamiento e infraestructura para el desarrollo de su trabajo.

				o e infraestructu ra para el desarrollo de su trabajo.	materiales, equipamien to e infraestruct ura para el desarrollo de su trabajo, consideran do enfoque de género
	8.6 ¿Cómo se programa la mantención de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, hacemos mantención de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, según demanda.	Desde hace más de un año, hacemos mantención de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, según demanda.	Desde hace más de dos años, hacemos mantención programada de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad.
	8.7 ¿Tiene datos actualizados del inventario de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad.	Tenemos datos de los últimos dos años, de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad

	8.8 ¿Tiene datos de evaluación de satisfacción acerca del uso y pertinencia de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, por parte del personal?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de satisfacción acerca del uso y pertinencia de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, por parte del personal	Tenemos datos de los últimos dos años, de satisfacción acerca del uso y pertinencia de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, por parte del personal.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de satisfacción acerca del uso y pertinencia de los bienes muebles e inmuebles de la municipalidad, por parte del personal, considerando enfoque de género
9. Gestión y análisis de información: Se refiere a cómo la municipalidad elabora, ejecuta, gestiona y mejora, continuamente, los sistemas de información.	9.1 ¿Cómo la municipalidad diseña su política de información interna y externa?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, consideramos la opinión de algunas jefaturas y funcionarias, en el diseño de acciones de información interna.	Desde hace más de un año, consideramos la opinión de la mayoría de las jefaturas y funcionarios y funcionarias, en el diseño de acciones de información interna y externa.	Desde hace más de dos años, utilizamos una metodología a participativa, con actores locales y todo el personal municipal, para el diseño de la política de información municipal.

	9.2 ¿Cómo la municipalidad integra, a la gestión, el uso de sistemas de información?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para integrar a la gestión el uso de los sistemas de información en algunas unidades municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para integrar a la gestión el uso de los sistemas de información en la mayoría de las unidades municipales	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para integrar a la gestión el uso de los sistemas de información en todas las unidades municipales.
	9.3 ¿Cómo la municipalidad gestiona los sistemas de información, para generar aprendizaje de sus procesos?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para gestionar y generar aprendizaje de sus procesos, en algunas unidades de la municipalidad.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para gestionar y generar aprendizaje de sus procesos, en la mayoría de las unidades de la municipalidad.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para gestionar y generar aprendizaje de sus procesos, en todas las unidades de la municipalidad.

	9.4 ¿Cómo la municipalidad procesa, analiza y difunde la información?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, realizamos algunas acciones de difusión de la información a nivel interno de la municipalidad.	Desde hace más de un año, realizamos algunas acciones de difusión de la información a nivel interno y externo de la municipalidad.	Desde hace más de dos años, existe una unidad que procesa, analiza e implementa un sistema de difusión de la información interna y externa con propósitos de mejoramiento de la gestión municipal.
	9.5 ¿Tiene datos respecto del uso de la información, por parte de funcionarios y funcionarias de los sistemas informáticos?	No se hace.	Tenemos datos del último año, del uso por parte de funcionarios y funcionarias, de los sistemas de información.	Tenemos datos de los últimos dos años, del uso por parte de funcionarios y funcionarias, de los sistemas de información.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, del uso, por parte de funcionarios y funcionarias, de los sistemas de información.

10. Gestión de usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la municipalidad conoce a sus usuarios y usuarias, sus requerimientos y expectativas actuales y potenciales, establece relaciones con ellas y ellos y evalúa la satisfacción por los servicios recibidos para abordar nuevas oportunidades de desarrollo.	10.1 ¿Cómo se identifica y caracteriza a los usuarios y usuarias, actuales y potenciales de los servicios municipales, para conocer sus necesidades?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para identificar y caracterizar a los usuarios y usuarias actuales de algunos servicios municipales, para conocer sus necesidades.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para identificar y caracterizar a la mayoría de los usuarios y usuarias, actuales y potenciales, de los servicios municipales, para conocer sus necesidades.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para identificar y caracterizar a los usuarios y usuarias, actuales y potenciales, de todos los servicios municipales, para conocer sus necesidades, considerando enfoque de derecho
	10.2 ¿Cómo la municipalidad garantiza a sus usuarios y usuarias la entrega de información oportuna y completa sobre los servicios?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para entregar a los usuarios y usuarias, información oportuna de la mayoría de los servicios.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para garantizar a usuarios y usuarias, actuales y potenciales, información oportuna y completa de todos los servicios	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para garantizar a usuarios y usuarias, actuales y potenciales, información oportuna y completa de todos

					los servicios, considerando enfoque de derecho
	10.3 ¿Cómo se diseña e implementa el sistema de atención de usuarios y usuarias de los servicios?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo de atención a usuarios y usuarias de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido de atención de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido de atención de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales, considerando enfoque de derecho.

	10.4 ¿Cómo se considera la opinión de los usuarios y usuarias en la modalidad de entrega del servicio?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para considerar la opinión de los usuarios y usuarias para la entrega de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para consultar la opinión de los usuarios y usuarias, respecto de la entrega de todos los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para consultar la opinión de los usuarios y usuarias, respecto de la entrega de todos los servicios municipales, considerando enfoque de derecho.
	10.5 ¿Cómo se mide la satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para consultar la opinión de usuarios y usuarias de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido, para medir la satisfacción de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido, para medir la satisfacción de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales, considerando enfoque de derecho.

	10.6 ¿Cómo se detectan las necesidades de mejoramiento de infraestructura de los espacios de atención de usuarios y usuarias de los servicios?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para detectar las necesidades de mejoramiento de infraestructura de los espacios de atención de usuarios y usuarias de la mayoría de los servicios municipales, según demanda.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido de detección de necesidades de mejoramiento de infraestructura de los espacios de atención de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido de detección de necesidades de mejoramiento de infraestructura de los espacios de atención de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales, considerando enfoque de derecho.
	10.7 ¿Tiene datos de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de indicadores de satisfacción de usuarios y usuarias de los servicios municipales.

11. Gestión local participativa: Se refiere a cómo la municipalidad gestiona y promueve la participación ciudadana (vecinos, vecinas, usuarios y usuarias) de la comuna, en la toma de decisiones que le conciernen.	11.1 ¿Cómo la municipalidad considera los requerimientos de vecinas y vecinos, para la toma de decisiones relacionadas con éstos?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo que considera los requerimientos de la mayoría de las vecinas y vecinos.	Desde hace más de un año, aplicamos el procedimiento definido frente a los requerimientos de vecinas y vecinos en asambleas y/o diálogos ciudadanos	Desde hace más de dos años, aplicamos el procedimiento definido frente a los requerimientos de vecinas y vecinos en asambleas y/o diálogos ciudadanos, con enfoque de derecho, cuando corresponde.
	11.2 ¿Cómo la municipalidad promueve la participación de las organizaciones de la sociedad civil?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo a través del cual promovemos la participación ciudadana.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para promover la participación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil.	Desde hace más de dos años, aplicamos el procedimiento definido para promover la participación de la ciudadanía y de las organizaciones, a través de la implementación anual del Fondo de Desarrollo

					Vecinal (FONDEV E).
	11.3 ¿Cómo la municipalidad actualiza e incorpora, en su Ordenanza Municipal, mecanismos de participación ciudadana?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, consideramos los mecanismos contemplados en la Ley 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana y los incorporamos en una Ordenanza de Participación Ciudadana.	Desde hace más de un año, consideramos los mecanismos contemplados en la Ley 20.500 y los incorporamos en una Ordenanza de Participación Ciudadana actualizada.	Desde hace más de dos años, consideramos los mecanismos contemplados en la Ley 20.500 y los incorporamos en una Ordenanza de Participación Ciudadana, con enfoque de derechos, cuando corresponde
	11.4 ¿Cómo la municipalidad gestiona la relación con el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, tenemos reuniones ocasionales con la mayoría de las organizaciones comunitarias.	Desde hace más de un año, tenemos reuniones periódicas y sistemáticas con la mayoría de	Desde hace más de dos años, se constituyó el COSOC, con los cuales mantenemos reuniones

	(COSOC) y demás organizaciones comunitarias?			las organizaciones comunitarias	periódicas y sistemáticas.
	11.5 ¿Cómo la municipalidad evalúa la participación ciudadana?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para evaluar la participación ciudadana.	Desde hace más de un año, diseñamos un protocolo para que se reúna el equipo municipal, para evaluar el desempeño de la participación ciudadana.	Desde hace más de dos años, se convoca al COSOC con el cual se evalúa la participación ciudadana.
	11.6 ¿Cómo la municipalidad garantiza que el enfoque de género esté considerado en las instancias de participación ciudadana?	No se hace.	e. Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo que busca garantizar el enfoque de género, en la mayoría de las instancias de participación ciudadana.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido que garantice que el enfoque de género esté considerado en la mayoría de las instancias de participación ciudadana.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido que garantiza que el enfoque de género está considerado en todas las instancias de participación ciudadana.

	11.7 ¿Tiene datos de indicadores respecto de la participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil.	Tenemos datos de los últimos dos años, de participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de datos de participación ciudadana y de las organizaciones de la sociedad civil.
	11.8 ¿Tiene datos de indicadores de registros de las organizaciones de la sociedad civil?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de registros de organizaciones de la sociedad civil.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de registros de organizaciones de la sociedad civil.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de indicadores de registros de las organizaciones de la sociedad civil.
12. Gestión y desarrollo local: Se refiere a cómo la municipalidad gestiona las decisiones estratégicas y operativas, que permitan el desarrollo de la comuna y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, dentro del marco de sus competencias y atribuciones legales.	12.1 ¿Cómo la municipalidad realiza el ordenamiento territorial y la planificación urbana, dentro del marco institucional que le corresponde?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, revisamos el Plan Regulador Comunal e incorporamos ajustes menores, con acuerdo del Concejo Municipal.	Desde hace más de un año, aprobamos el Plan Regulador Comunal, conforme a los objetivos de desarrollo comunal.	Desde hace más de dos años, contamos con el Plan Regulador Comunal y PLADECO, adecuadamente alineados, combinando desarrollo productivo,

					calidad de vida y sostenibilidad ambiental.
	12.2 ¿Cómo la municipalidad caracteriza el perfil económico de la comuna, para formular y/o actualizar la estrategia de desarrollo local?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, en el marco del PLADECO, incluimos la caracterización económica de la comuna, con la participación de la mayoría de los sectores de la comunidad.	Desde hace más de un año, en el marco del PLADECO, incluimos la caracterización económica de la comuna, con la participación de todos los sectores de la comunidad.	Desde hace más de dos años, en el marco del PLADECO, incluimos la caracterización económica de la comuna, con la participación de todos los sectores de la comunidad, considerando enfoque de derecho.
	12.3 ¿Cómo la municipalidad se relaciona con otras municipalidades, para establecer alianzas que potencien su desarrollo?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, establecimos alianzas con algunas municipalidades con intereses compartidos con nuestro municipio.	Desde hace más de un año, establecimos alianzas con algunas municipalidades, iniciando las bases de una asociación para resolver	Desde hace más de dos años, formamos parte de una asociación de municipalidades, con el propósito de potenciar

				problemas afines.	nuestro desarrollo.
	12.4 ¿Cómo la municipalidad genera e implementa planes y programas (de desarrollo productivo, social, étnico, cultural) a nivel local?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con planes y programas para el desarrollo productivo.	Desde hace más de un año, implementamos planes y programas para el desarrollo productivo, basados en el PLADECO.	Desde hace más de dos años, implementamos planes y programas de desarrollo productivo, económico, social y cultural, etc., con enfoque de género, basados en el PLADECO.

	12.5 ¿Cómo la municipalidad identifica y compromete a los actores productivos de la comuna con su plan de desarrollo local (económico, social y cultural)?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, contamos con un mecanismo para identificar a algunos actores productivos de la comuna, para comprometerlos con el plan de desarrollo local (económico, social y cultural).	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para identificar y comprometer a la mayoría de los actores productivos de la comuna con el plan de desarrollo local (económico, social y cultural).	Desde hace más de dos años, estamos implementando un programa de desarrollo local, incorporando a todos los actores productivos de la comuna.
	12.6 ¿Cómo la municipalidad se coordina con otros organismos públicos para el desarrollo local?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, realizamos acciones para coordinar con algunos de los organismos públicos, para el desarrollo local.	Desde hace más de un año, tenemos establecidos procedimientos de coordinación con la mayoría de los organismos públicos, para el desarrollo local.	Desde hace más de dos años, tenemos establecidos procedimientos de coordinación con todos los organismos públicos, para el desarrollo local.
	12.7 ¿Tiene datos de indicadores de desarrollo local (económico, social y	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de desarrollo local.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de desarrollo	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de

	cultural)?			local.	indicadores de desarrollo local
	12.8 ¿Tiene datos de indicadores de los recursos externos captados para el desarrollo local?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de recursos externos captados para el desarrollo local.	Tenemos datos de los últimos dos años, de recursos externos captados para el desarrollo local.	Tenemos series históricas, de los últimos tres o más años, de recursos externos captados para el desarrollo local.
13. Procesos de apoyo a la gestión municipal: Se refiere cómo la municipalidad identifica, controla y mejora los procesos de apoyo para la prestación de los servicios municipales, tales como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc., en su gestión.	13.1 ¿Cómo se identifican y controlan los procesos de soporte de la municipalidad, asociados a la prestación de los servicios (tesorería, contabilidad, informática, etc.)?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, diseñamos un mecanismo para identificar algunos procesos de apoyo de los servicios.	Desde hace más de un año, se utiliza el procedimiento definido para identificar y controlar los procesos de apoyos de la mayoría de los servicios.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para identificar y controlar los procesos de apoyo de todos los servicios.
	13.2 ¿Cómo la municipalidad mejora la gestión de los procesos de apoyo asociados a los servicios?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, evaluamos los resultados de la gestión de algunos procesos de apoyo de los servicios e implementamos acciones para	Desde hace más de un año, evaluamos los resultados de la gestión de la mayoría de los procesos de apoyo de los servicios y	Desde hace más de dos años, evaluamos los resultados de la gestión de todos los procesos de apoyo de los servicios y

			mejorarlos.	diseñamos un plan para mejorarlos.	diseñamos y ejecutamos un plan para mejorarlos.
	13.3 ¿Cómo la municipalidad diseña su plan informático, que sirva de marco de referencia para la elaboración del Plan Informático Anual?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, levantamos los requerimientos de algunas unidades para la elaboración del Plan Anual.	Desde hace más de un año, se revisa y actualiza el Plan Anual de la mayoría de las unidades.	Desde hace más de dos años, se revisa y actualiza el Plan Anual de todas las unidades.
	13.4 ¿Cómo la municipalidad gestiona los sistemas de documentación e información?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, definimos un registro de documentación e información para algunas unidades.	Desde hace más de un año, utilizamos el registro de documentación e información definido, para la mayoría de las unidades.	Desde hace más de dos años, utilizamos el sistema único de documentación e información referido a todas las unidades.

	13.5 ¿Cómo se gestiona el proceso de provisión de bienes y servicios externos?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para gestionar la provisión de algunos bienes y servicios externos.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para gestionar la provisión de la mayoría de los bienes y servicios externos.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para gestionar la provisión de todos los bienes y servicios externos.
	13.6 ¿Cómo se gestiona el proceso de provisión de bienes y servicios internos?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para gestionar la provisión de algunos bienes y servicios internos.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para gestionar la provisión de la mayoría de los bienes y servicios internos.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para gestionar la provisión de todos los bienes y servicios internos.
	13.7 ¿Cómo se evalúa la calidad de los productos o servicios contratados, una vez recibidos del proveedor?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para evaluar la calidad de algunos productos o servicios contratados.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para evaluar la calidad de la mayoría de los productos o servicios contratados.	Desde hace más de dos años, aplicamos el procedimiento definido de evaluación de la calidad de todos los productos o servicios contratados.

	13.8 ¿Tiene datos de satisfacción de los productos o servicios contratados, por parte de la municipalidad?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de indicadores de satisfacción de los productos y servicios contratados.	Tenemos datos de los últimos dos años, de indicadores de satisfacción de los productos y servicios contratados.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de los indicadores de satisfacción de los productos y servicios contratados
14. Procesos de prestación de servicios	14.1 ¿Cómo la municipalidad establece y actualiza políticas de prestación de los servicios municipales?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para establecer y actualizar políticas de algunos servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para establecer y actualizar los procesos de prestación de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para establecer y actualizar los procesos de prestación de todos los servicios municipales.
	14.2 ¿Cómo la municipalidad identifica los procesos de prestación de los servicios municipales?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para identificar algunos servicios municipales	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento para establecer y actualizar políticas de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento para establecer y actualizar políticas de todos los servicios municipales.

	14.3 ¿Cómo la municipalidad establece indicadores de prestación de los servicios municipales?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, se cuenta con un mecanismo para establecer indicadores de gestión de algunos servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para revisar y actualizar indicadores de gestión de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para revisar y actualizar indicadores de gestión de todos los servicios municipales.
	14.4 ¿Cómo la municipalidad controla la calidad de entrega de los servicios municipales?	No se hace.	Recientemente, hace un año o menos, implementamos acciones para controlar la calidad de entrega de algunos servicios municipales.	Desde hace más de un año, utilizamos el procedimiento definido para controlar la calidad de entrega de la mayoría de los servicios municipales.	Desde hace más de dos años, utilizamos el procedimiento definido para asegurar la calidad de entrega de todos los servicios municipales.
	14.5 ¿Tiene datos de indicadores de la prestación de los servicios municipales?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de cumplimiento de indicadores de la prestación de los servicios municipales.	Tenemos datos de los últimos dos años, de cumplimiento de indicadores de la prestación de los servicios	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de cumplimiento de indicadores de la

				municipales.	prestación de los servicios municipales.
	14.6 ¿Tiene datos de resultados de los procesos de la prestación de los servicios municipales?	No se hace.	Tenemos datos del último año, de los resultados de los procesos de prestación de los servicios municipales	Tenemos datos de los últimos dos años, de resultado de los procesos de prestación de los servicios municipales.	Tenemos series históricas de los últimos tres o más años, de los procesos de prestación de los servicios municipales.

Anexo C: Acta hora inicio- término encuesta de Diagnóstico municipal 2020



ACTA 2020

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE

PETORCA

Diagnóstico Nacional 2020, Calidad de la Gestión Municipal

HORA INICIO	15:30	HORAS
HORA TÉRMINO	17:40	HORAS
	2020	


Nombre y firma
Alcalde(sa)


SECREARIO Christian Madrid Casco
Nombre y firma
Secretario(a) Municipal

Nombre y firma
Director(a) Control

Nombre y firma
Asociación Funcionarios(as)

I. MUNICIPALIDAD
DE PETORCA

Timbre Municipalidad

ACTA 2020

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE

PETORCA

Diagnóstico Nacional 2020, Calidad de la Gestión Municipal

HORA INICIO	15:30	HORAS
HORA TÉRMINO	17:40	HORAS
		2020

Nombre y firma Alcalde(sa)

Nombre y firma Secretario(a) Municipal

Nombre y firma Director(a) Control

Nombre y firma Asociación Funcionarios(as)

I. MUNICIPALIDAD DE PETORCA

Tímber Municipalidad

Anexo D: Respuestas Municipalidad Petorca 2020

Ámbito de evaluación	Pregunta	0	1	2	3
1. Desarrollo y despliegue de la estrategia	1.1		x		
	1.2		x		
	1.3		x		
	1.4	x			
	1.5	x			
	1.6	x			
	1.7	x			
2. Liderazgo	2.1		x		

	2.2		x		
	2.3	x			
	2.4		x		
	2.5			x	
	2.6	x			
	2.7	x			
3. Gobernanza	3.1		x		
	3.2			x	
	3.3	x			
	3.4			x	
	3.5		x		
	3.6			x	
	3.7		x		
4. Gestión de personas	4.1			x	
	4.2			x	
	4.3			x	
	4.4		x		
	4.5		x		
	4.6		x		
	4.7			x	
	4.8			x	
5. Capacitación y compromiso de las personas	5.1			x	
	5.2	x			
	5.3	x			
	5.4	x			
	5.5	x			
	5.6	x			
	5.7	x			
	5.8	x			
6. Presupuesto municipal	6.1		x		
	6.2		x		
	6.3	x			
	6.4				x
	6.5				x
	6.6	x			
	6.7				x
7. Ingresos municipales	7.1		x		
	7.2		x		
	7.3			x	

	7.4				x
	7.5				x
	7.6				x
8. Recursos materiales	8.1	x			
	8.2		x		
	8.3		x		
	8.4			x	
	8.5	x			
	8.6	x			
	8.7		x		
	8.8		x		
9. Gestión y análisis de información	9.1		x		
	9.2			x	
	9.3		x		
	9.4		x		
	9.5				x
10. Gestión de usuarios	10.1				x
	10.2				x
	10.3			x	
	10.4		x		
	10.5	x			
	10.6	x			
	10.7	x			
11. Gestión local participativa	11.1			x	
	11.2			x	
	11.3			x	
	11.4		x		
	11.5	x			
	11.6		x		
	11.7	x			
	11.8		x		
12. Gestión y desarrollo local	12.1	x			
	12.2		x		
	12.3				x
	12.4				x
	12.5		x		
	12.6			x	
	12.7		x		
	12.8		x		

13. Procesos de apoyo a la gestión municipal	13.1				x
	13.2			x	
	13.3				x
	13.4				x
	13.5				x
	13.6				x
	13.7	x			
	13.8	x			
14. Procesos de prestación de servicios	14.1	x			
	14.2		x		
	14.3	x			
	14.4	x			
	14.5	x			
	14.6	x			

Anexo E: Rendimiento de los 14 ámbitos a evaluar en diagnóstico municipal 2020.

	Ámbito de gestión	Porcentaje de logro
1	Ingresos Municipales	72,2%
2	Procesos de Apoyo Servicios	70,8%
3	Gestión de Información	53,3%
4	Presupuesto Municipal	52,4%
5	Gobernanza	42,9%
6	Gestión Usuarios	42,9%
7	Gestión de Personas	41,7%
8	Gestión y Desarrollo Local	41,7%
9	Gestión Local Participativa	37,5%
10	Recursos Materiales	25,0%
11	Liderazgo	23,8%
12	Estrategia	14,3%
13	Capacitación y competencia de las personas	8,3%
14	Procesos Prestación Servicios	5,6%
	Desempeño promedio	38,0%

Anexo F: Indicadores cuadro de mando integral

	Objetivo estratégico	Responsable	Indicador	Meta
Perspectiva de vecinos y usuarios	Aumentar la colaboración de los vecinos	director de DIDECO	$\frac{N^{\circ} \text{ de vecinos participantes}}{N^{\circ} \text{ total de vecinos}} * 100$	55% $\geq$
				40% $\leq X < 55\%$
				< 40%
	Mejorar la calidad de servicios de atención.	administrador municipal	Porcentaje de cumplimiento Encuesta de satisfacción en relación con t	70 % $\geq$
				50% $\leq X < 70\%$
				< 50%
	Renovar espacios públicos	director SECPLAC	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de unidades vecinales correctamente equipadas}}{\text{Total unidades vecinales proyectadas a equipar}} - 1 \right) * 100$	40 % $\geq$
				20 % $\leq X < 40\%$
				<20%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Liderar en todos los niveles de la organización	administrador municipal	No aplica	Horizontal: 2 mensuales
				Vertical: 1 semanal
	Disminuir absentismo	director de administración y finanzas	$\left(\frac{\text{Horas no trabajadas}}{\text{Horas laborales}} \right) * 100$	40 % <
				40 % $\leq X < 50\%$
				50% $\geq$
Perspectiva presupuestaria	Incrementar ingresos municipales	director de administración y finanzas	$\left(\frac{\text{Ingresos totales IPP del período actual}}{\text{Ingresos totales IPP mismo período anterior}} - 1 \right) * 100$	15 % $\geq$
				10 % $\leq X < 15\%$
				<10%
	Balancear ingresos y costos	director de administración y finanzas	$\left(\frac{\text{Gastos totales devengados en el período}}{\text{Ingresos totales devengados en el período}} - 1 \right) * 100$	50% $\geq$
				40 % $\leq X < 50\%$
				40 % <
Perspectiva de procesos internos	Reducir el tiempo de espera del usuario	secretaría alcaldía	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de días de los solicitantes en lista de espera}}{N^{\circ} \text{ total de solicitantes}} - 1 \right) * 100$	60 % $\geq$
				40% $\leq X < 60\%$
				< 40%
	Aumentar el n° de proyectos de inversión.	jefe SECPLAC	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de proyectos terminados}}{N^{\circ} \text{ total de programas y proyectos teminados}} - 1 \right) * 100$	60 % $\geq$
				40% $\leq X < 60\%$
				< 40%
	Identificar cantidad de problemas en la	administrador municipal	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de procesos definidos, revisados y levantados}}{N^{\circ} \text{ de procesos críticos}} - 1 \right) * 100$	70 % $\geq$
				50% $\leq X < 70\%$

	prestación de servicios.		100	<50%
--	--------------------------	--	-----	------