

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL,  
PARA EL CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA  
GESTIÓN INTERNA DE LA ILUSTRE  
MUNICIPALIDAD DE CONCÓN”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Profesor Guía: OSCAR L. FARIÑA H.**

**EDWIN G. RIQUELME UBILLA  
MARCIA L. VILLEGAS PLACENCIA**

VIÑA DEL MAR, 2009

## *Agradecimientos*

*Agradezco a Dios, por existir y aprender cada nuevo día  
A mi amado esposo por su apoyo y comprensión,  
A mis hijos por ser la razón y proyección de mi vida  
A mi compañero de tesis Edwin y a todos quienes hicieron  
posible que mi sueño de volver a estudiar se hiciera realidad .*

*Marcia*

*Agradezco a Dios, por el regalo de la vida.  
A mi familia, por su comprensión y acceso a los medios  
que hicieron posible este trabajo, a mi compañera Marcia,  
a nuestro Profesor guía, a Paulina, Ramón, Mauricio, y  
todo el personal de la I. Municipalidad de Concón.*

*Dedico este esfuerzo a mi madre, Mónica.*

*Edwin*

## ÍNDICE

### CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1	Introducción.....	1
1.2	Objetivos de la investigación.....	3
1.2.1	Objetivo general.....	3
1.2.2	Objetivos específicos.....	3
1.3	Diseño metodológico.....	4
1.4	Limitaciones del estudio.....	5

### CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1	Control de Gestión.....	6
2.2	Sistemas de Control de gestión.....	7
2.3	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión.....	9
2.4	El Cuadro de Mando Integral como sistema de medición del Capital Intelectual.....	11
2.5	Metodología del Cuadro de Mando Integral.....	13
2.5.1	Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	14
2.5.2	El Cuadro de Mando en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.....	22
2.5.3	Adaptaciones de la estructura del Cuadro de Mando Integral.....	23
2.5.4	Tipologías de Indicadores de Desempeño para Instituciones Públicas	25
2.5.4.1	Indicadores según el ámbito de medición.....	25
2.5.4.2	Indicadores según las dimensiones de desempeño.....	26
2.5.5	Criterios de selección de los Procesos bajo estudio.....	29

## **CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES**

3.1	Breve caracterización de la Comuna de Concón.....	30
3.2	Breve descripción de la Ilustre Municipalidad de Concón.....	33
3.2.1	Misión, Visión y Valores de la Ilustre Municipalidad de Concón.....	35

## **CAPÍTULO 4:**

### **Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el control y mejoramiento de gestión interna de la I. Municipalidad de Concón.**

4.1	Objetivo fundamental de la Municipalidad referente a su gestión interna..	38
4.2	Análisis FODA a la Gestión Interna de la I. Municipalidad de Concón.....	39
4.2.1	Análisis Externo.....	39
4.2.2	Análisis Interno.....	40
4.3	Determinación de la Estrategia. ....	41
4.4	Mapa estratégico. ....	43
4.5	Metas e indicadores para los Procesos en estudio.....	45
4.6	Perspectivas propuestas para el Cuadro de Mando Integral.....	54
4.6.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	54
4.6.2	Perspectiva de Procesos Internos.....	58
4.6.3	Perspectiva Financiera.....	61
4.6.4	Perspectiva de Usuarios Directos.....	64
4.7	Cuadro de Mando Integral para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón. ....	68

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y ALCANCES FINALES.....**

69

## **Bibliografía.....**

73

## **Anexos**

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

## 1.1 Introducción

El cambio es parte de la naturaleza del ambiente que rodea a cada organización. Como consecuencia de la globalización, la competencia mundial exige productos y servicios en menores tiempos de desarrollo y llegada al mercado; la aceleración en el desarrollo y entrega de valor personalizado a los clientes son las exigencias actuales del mercado. Asimismo, se han estrechado los vínculos entre países, las distancias se han acortado y se han atenuado paulatinamente las barreras económicas y culturales entre naciones.

En consecuencia, los países son mucho más dinámicos, produciendo un cambio de paradigma respecto de las expectativas de valor que los usuarios tienen no sólo sobre los satisfactores suministrados por compañías reguladas por la ley de mercado, sino que también, se ha traducido en un aumento de exigencias que hoy en día las personas, en su rol de ciudadanos, hacen a sus respectivos Estados. Las Municipalidades también se encuentran insertas en este contexto; los ciudadanos demandan calidad, y respuesta instantánea a sus requerimientos.

Modernizar el Estado <sup>(1)</sup>, por tanto, es un aspecto indispensable para garantizar el desarrollo económico y social del país, una adecuada inserción internacional y el bienestar de todos los ciudadanos, con miras en el desarrollo sostenible de la Nación. Tan importante como dicho objetivo, se ha planteado que modernizar la gestión es cambiar la manera de hacer las cosas al interior de las instituciones

---

<sup>(1)</sup> En Chile, el proceso de Modernización del Estado ha sido impulsado a partir de la gestión del Presidente Eduardo Frei Ruiz-Tagle, en 1994. Dicho proceso ha considerado a todo el aparato estatal, incluyendo las Municipalidades.

públicas; se hace evidente el cambio del modelo burocrático de gestión tradicional caracterizado por su énfasis en los insumos de los procesos y el control externo, por un modelo de gestión pública orientada a los resultados.

A raíz de esto nace la preocupación por la medición del desempeño de entidades gubernamentales, en términos de impacto en la ciudadanía. Pero además, la necesidad de sistemas de control de gestión que permitan orientar semejantes mediciones a un enfoque interno, identificando factores explícitos e implícitos clave que agregan valor a los procesos y servicios que ofrece la organización, para un mejor desempeño institucional. De esta forma, el control externo, orientado mayoritariamente a la rendición de cuentas y formulación de presupuestos, cambia a un enfoque interno y proactivo que agiliza la gestión interna de la institución en términos del mejoramiento de las capacidades fundamentales de ésta.

En el contexto de Modernización del Estado, el presente trabajo procura contribuir con la mejora de la gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón mediante el diseño de uno de los principales modelos de control de gestión de la actualidad: El Cuadro de Mando Integral, con el propósito de que la Municipalidad establezca indicadores organizados de una forma lógica y coherente que explican la manera en que los recursos tangibles y el Capital Intelectual <sup>(2)</sup> con que ésta cuenta entablan un sistema sinérgico de creación de valor, a la vez que permite formular una estrategia de mejoramiento basada en la gestión y monitoreo de los mismos.

Ello se justifica en la problemática de falta de capacidades internas que actualmente presenta dicha institución, producto del explosivo crecimiento

---

<sup>(2)</sup> Para efectos de este trabajo, se entenderá como el conjunto de factores de naturaleza inmaterial, factibles de ser gestionado; y con capacidad de influir en los resultados. Se detallará en el Capítulo 2

poblacional que ha experimentado la Comuna, y por tanto, de usuarios que demandan servicios municipales; por lo cual, el objetivo de este estudio es la propuesta de una herramienta administrativa que además de identificar objetivos generales de mejora, integre el monitoreo y control de los principales servicios municipales con las respectivas metas y factores críticos que permiten su optimización. Ello implica posibilidades reales de mejorar los procesos al interior de la institución y por tanto, servir de apoyo al cumplimiento de la Misión Municipal. Naturalmente que de acuerdo a los resultados que se obtengan en este trabajo, se podrá evaluar la aplicación de esta metodología a otros Municipios del país.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

El propósito esencial de la presente tesis es generar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Ilustre Municipalidad de Concón, abocado a una estrategia de mejoramiento de su gestión interna.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Análisis bibliográfico acerca de la metodología del Cuadro de Mando Integral, implicancias en organizaciones no lucrativas y disposiciones de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.
- Describir brevemente la I. Municipalidad de Concón, los lineamientos de su Misión, Visión, valores y efectuar un análisis FODA a su gestión interna.
- Identificar los satisfactores municipales ( sean éstos bienes o servicios ) a

considerar en el presente trabajo y sus respectivas metas e indicadores.

- Definir la estrategia de mejora para la gestión interna, objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores que darán lugar al mapa estratégico y al Cuadro de Mando Integral institucional.
- Diseño del Cuadro de Mando Integral.

### **1.3 Diseño metodológico.**

El presente trabajo pertenece a la línea de las ciencias económicas y administrativas, en especial a la rama del Control de Gestión. Se utilizará un diseño metodológico descriptivo y propositivo, dado que se basa en la descripción de la I. Municipalidad de Concón referido a su gestión interna, para luego efectuar una propuesta de Cuadro de Mando Integral ajustado a su realidad interna.

En primera instancia, el trabajo se centrará en reunir una amplia gama de documentación bibliográfica relacionada con el modelo del Cuadro de Mando basado en la metodología propuesta por Robert Kaplan y David Norton <sup>(3)</sup>, junto a las adaptaciones necesarias al ámbito Municipal en nuestro país. Los objetivos estratégicos e indicadores del Cuadro de Mando de nivel institucional considerarán los principales aspectos de la realidad actual de la institución en cuanto a su gestión interna. Para este efecto, se determinarán indicadores y metas para los principales satisfactores municipales, para luego ser agrupados –si corresponde– en torno a los objetivos estratégicos propuestos bajo cada perspectiva del Cuadro de Mando, considerando para ello la clasificación de indicadores de desempeño establecida por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.

---

<sup>(3)</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., en su obra “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), año 2000. Ed. Gestión 2000

Asimismo, en el Cuadro de Mando Integral, se considerarán las iniciativas propuestas por los autores de esta tesis, metas relevantes del PMG <sup>(4)</sup> correspondiente al año 2009, e iniciativas planteadas por los mismos funcionarios entrevistados. Por este motivo, se efectuará un trabajo conjunto con Directivos y funcionarios municipales, con el objeto de identificar las actuales necesidades de información, recabar información de carácter primario y lograr que el producto de este trabajo sea reconocido y aceptado por el personal municipal.

#### **1.4 Limitaciones del estudio.**

- Dado que la presente tesis apunta al diseño conceptual de un Cuadro de Mando Integral, cuyo objetivo es el control y mejora de la gestión interna de la Municipalidad de Concón, queda a criterio de sus Directivos los ajustes a las metas referenciales propuestas en este trabajo y sus rangos de tolerancia.
- Los objetivos, iniciativas, metas e indicadores propuestos tanto en los servicios municipales como en el Cuadro de Mando Integral tienen por objeto ser aplicados durante el año 2009; y se basan en antecedentes recabados a Diciembre de 2008, quedando fuera de este estudio cualquier antecedente posterior.
- La implementación de un Cuadro de Mando Integral debe tener un soporte informático y bases de datos asociadas, aspecto que no es abordado en esta tesis al limitarse al diseño de un Cuadro de Mando Integral de nivel Institucional.
- El impacto en la comunidad general producto de la optimización de la gestión interna Municipal no se encuentra considerado directamente, ya que representa un trabajo complejo y posterior a los objetivos y metas sobre los usuarios directos.

---

<sup>(4)</sup> Plan de Mejoramiento de Gestión, elaborados anualmente por los Servicios Públicos chilenos como instrumentos de apoyo en la gestión. En el anexo N° 4 se describe el PMG para el año 2009, elaborado por la Municipalidad.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Control de Gestión

Es conveniente definir lo que se entenderá como “Control de Gestión” en el presente trabajo. El término “Gestión” deriva del concepto “Administración”, el cual consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. No obstante, cuando los individuos actúan como administradores, deben ejercer todas las funciones del proceso administrativo, el cual involucra la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. <sup>(5)</sup>

Asimismo, por “Gestión” se entenderá el conjunto de acciones a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia planeada por la organización. Un concepto que subyace a esta definición es el de planeación, que implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones. <sup>(6)</sup>

Tan importante como planear, es evaluar que las actividades efectuadas se efectúen de acuerdo a los planes. Es por ello que para realizar una adecuada gestión se necesita de un proceso de control de gestión cuya finalidad es verificar que esas acciones sean consecuentes con las estrategias planteadas en el proceso de planificación estratégica, con el objeto de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

---

<sup>(5)</sup> <sup>(6)</sup> KOONTZ, WEIRICH Y CANNICE. “Administración, una perspectiva global y empresarial”, 2008. Ed. McGrawHill

Para efectos del presente trabajo, se entenderá como “Control de Gestión” un proceso presente en todos los niveles de la organización, que tiene por objeto guiar y evaluar las decisiones y comportamientos de los integrantes de la organización como un todo, para alcanzar los objetivos corporativos dentro de la planificación estratégica de la organización.

Dicho de otro modo, independiente de que una actividad determinada sea rentable en el corto plazo, ésta no necesariamente agrega valor a la organización si no se enmarca dentro de su estrategia o su motivo fundamental de existencia. En este sentido, es necesario evaluar el alineamiento de las actividades de corto plazo con los objetivos y estrategia a largo plazo de la organización, a fin de crear valor a la empresa por medio de un crecimiento sustentable. Bajo este prisma nace el Control de Gestión, como nexo entre el control operacional y la planificación estratégica, monitoreando que las actividades y decisiones de todos los integrantes se enmarquen en el Plan Estratégico de la organización.

## **2.2 Sistemas de Control de gestión**

La principal limitante del enfoque tradicional del control de gestión radica en que las acciones correctivas se efectúan luego de ocurrida la desviación (control reactivo), por este motivo, es necesario que el control de gestión permita obtener la información necesaria en el momento preciso, reflejando la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado con el objeto de reaccionar de forma instantánea ante acciones o decisiones que no se enmarquen dentro de la planificación estratégica de la organización.

Lo anterior demanda que el control de gestión actúe como un proceso de retroalimentación sistémico y constante, que conjuntamente a un enfoque estratégico, realice un monitoreo continuo del desempeño organizacional a través del cumplimiento de metas de corto plazo, derivadas de los objetivos y estrategia que determine la organización. Ello implica que las organizaciones deben usar sistemas de medición y control integrales que evalúen tanto el desempeño operacional en términos cuantitativos, como el alineamiento de estas actividades de acuerdo al plan estratégico de la organización.

En tal contexto, el enfoque moderno integra al control de gestión tanto el control operacional como el control estratégico, por medio de un sistema de control de gestión. Es así como en la actualidad, los sistemas de control de gestión son concebidos como sistemas de información, control y presupuestos, enlazados continuamente con la gestión que tiene por objeto definir objetivos acordes a la planificación estratégica, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

Por otra parte, en una época en que la competitividad trasciende la gestión netamente operacional y el valor de los activos tangibles de la organización, factores cualitativos como las relaciones con clientes, redes de proveedores y la capacidad de aprendizaje se convierten en activos determinantes para la generación de valor, definiendo una estructura productiva diferente a la tradicional, la cual al ser adecuadamente gestionada, se transforma en una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la organización.

Por todo lo anterior, es que los sistemas de control de gestión deben estar ligados a la implementación de la estrategia, al monitoreo de las actividades operacionales y a los diferentes factores tangibles e intangibles factibles de ser gestionados, con el objeto de establecer un sistema de control capaz de medir la eficiencia y eficacia de la gestión desde una óptica integral.

### **2.3 El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control de Gestión**

En entornos cada vez más globales y dinámicos, la intensa competencia ha presionado por un desplazamiento de los factores críticos de éxito hacia aspectos como la innovación, flexibilidad, menores tiempo de respuesta y la satisfacción del cliente, cambiando el foco de las estrategias que hasta los años setenta se basaban en la minimización de costos. En consecuencia, no solo se comenzó a cuestionar la utilidad de la contabilidad tradicional centrada en aspectos contables y financieros, sino que además, se requirió un cambio en el enfoque de los sistemas de control de gestión, con el objeto de gestionar adecuadamente la nueva generación de estrategias basadas en activos intangibles y factores cualitativos diferenciadores, ahora generadores de ventajas competitivas.

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance (capital intelectual) y el objetivo inamovible del modelo de contabilidad financiera (costos históricos) creó una nueva síntesis, capaz de complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura: El Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI).

Robert Kaplan, de la Harvard Business School y David Norton, del Renaissance Strategy Group, son los iniciadores del Cuadro de Mando Integral (o Balanced Scorecard). Este modelo muestra un balance entre el presente y el futuro de la organización, mediante el análisis de sus resultados financieros actuales y el monitoreo del progreso en la creación de activos intangibles (capital intelectual) que condicionan la actuación de una organización en el largo plazo.

El CMI es una herramienta de gestión que muestra la medida en que la organización y sus integrantes alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. Para ello, el modelo traduce la visión y estrategia de la organización en objetivos y metas concretas, medibles mediante indicadores tanto financieros como cualitativos, asociados –generalmente- a cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento, describiendo la relación causal y lógica de cuya interacción resulta la generación de valor.

De esta forma, el CMI se postula como una nueva metodología que integra la planificación y el control de gestión, que además de apoyar el control estratégico - al crear una estructura coherente de objetivos y metas derivadas de la estrategia- permite el alineamiento y comunicación de la estrategia organizacional, evaluación del desempeño operacional vía indicadores cuantitativos de gestión y la medición de elementos intangibles y su capacidad de influir en el desempeño a largo plazo.

Por los motivos señalados, el CMI surge como el marco ideal para el diseño de un sistema de Control de Gestión, capaz de transformar la estrategia en términos

operativos, comparable al panel de control de un avión o una central nuclear desde donde se controla y visualiza panorámicamente la forma en que las decisiones tomadas en la cúpula administrativa son llevadas a cabo en la parte operativa.

#### **2.4 El Cuadro de Mando Integral como sistema de medición del Capital Intelectual**

Se define el Capital Intelectual como “El conjunto de activos intangibles de una organización que en la actualidad genera valor o tiene potencial para generarlo en un futuro”. De la misma forma, los activos intangibles corresponden a todo elemento de naturaleza inmaterial, factible de ser gestionado por la organización y que posee capacidad para generar beneficios futuros.

De manera más específica, se distinguen tres bloques de capital intelectual:

- **Capital Humano.** Corresponde a las habilidades, actitud, motivación, capacidad para aprender o transferir conocimiento y la experiencia acumulada en sus integrantes, que hace del personal un capital único e irremplazable.
- **Capital Estructural o interno.** Corresponde al conocimiento que la organización ha internalizado y es independiente de su capital humano; permanece arraigado en la estructura de la organización, en su cultura, o en sus procesos. Ejemplo de ello son los procesos internos y las bases de datos de clientes.
- **Capital Relacional o externo.** Corresponde a la estructura externa de la organización, como las redes de proveedores, relaciones con clientes y entes fiscalizadores, imagen corporativa y prestigio.

Cabe destacar, que en la práctica el desempeño de la organización depende de las miles de decisiones que son tomadas diariamente por las personas; en consecuencia, la experiencia y las capacidades de aprendizaje e innovación, pasan a ser activos intangibles que condicionan el valor económico de la empresa y con ello, el capital humano pasa a ser la pieza fundamental de su desempeño <sup>(7)</sup>.

Se desprende la importancia que adquiere el capital intelectual, cuyo impacto es incluso mayor en organizaciones intensivas en recursos humanos, por lo general, entidades prestadoras de servicios, como las Municipalidades. A raíz de ello, las empresas han comenzado a basar su gestión en los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva; de esta forma, el desarrollo de la estrategia ha pasado de los activos tangibles a los intangibles <sup>(8)</sup>. Comprender el valor de los activos intangibles, por tanto, es crucial para determinar estrategias a largo plazo; no obstante, gestionar el capital intelectual para crear valor en la organización no está determinado por explotar dichos factores de forma individual, sino de entender la interacción sinérgica entre éstos y los recursos tangibles, de modo de poder cultivar dicha cadena de valor desde una óptica integradora.

Es por ello que el CMI no se limita a establecer indicadores y criterios de medida para cada objetivo definido en la estrategia; la idea central es establecer una red de indicadores relacionados que permiten identificar las palancas de creación de valor, a fin de gestionar las sinergias entre los recursos tangibles y el capital intelectual, permitiendo la toma de decisiones y gestión de estrategias sobre

---

<sup>(7)</sup> <sup>(8)</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", 2000. Ed. Gestión 2000.

criterios más integrales que los financieros y contables. De esta forma, el CMI permite a los ejecutivos identificar la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su sustentabilidad y actuación futura.

## **2.5 Metodología del Cuadro de Mando Integral**

En el proceso de construcción del CMI se distinguen las siguientes etapas:

- a) **Diseño del modelo:** En esta etapa se establecen los elementos y definiciones fundamentales para contextualizar la metodología en la organización.
- b) **Implementación:** Esta etapa implica la construcción e instalación del software y sistema de información de soporte a la metodología, el cual debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación; en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados; y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégico.
- c) **Integración:** Es el proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el sistema, así como el proceso de comunicación por el cual se consigna la implicación de todos los miembros de la organización.
- d) **Seguimiento:** Éste debe permitir la retroalimentación y optimización del proceso, de la estrategia y de su despliegue.

Como se ha señalado anteriormente, el presente trabajo tiene por objeto el diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicado a un caso práctico, por lo que, con el objeto de comprender la metodología del modelo, se darán a conocer los elementos y definiciones fundamentales desde la óptica de sus creadores.

### **2.5.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral**

#### **Visión, misión y valores.**

El diseño de la metodología comienza con el establecimiento o análisis de la misión, visión y valores de la organización. La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad <sup>(9)</sup>.

La misión, por su parte, corresponde al motivo, propósito básico o razón de existencia de una organización, definiendo lo que la compañía hace en la actualidad por sus clientes y que le permite alcanzar su visión. Los valores son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su visión, en cumplimiento de su misión.

A partir de estos elementos, y de las consideraciones del proceso de planificación estratégica, se define la estrategia general de la organización, la cual debe representarse a través de un mapa estratégico que defina los objetivos estratégicos necesarios para alcanzarla.

---

<sup>(9)</sup> FLEITMAN, Jack. "Negocios Exitosos", 2000. Ed. McGraw Hill.

## **Estrategia, objetivos estratégicos y mapa estratégico.**

La estrategia corresponde al curso de acción que conduce al logro de una o más de las metas de la organización, haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias centrales. Para la mayoría de las organizaciones lucrativas, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva capaz de generar una rentabilidad superior al promedio de la industria. Los objetivos estratégicos son propósitos específicos a largo plazo, que permiten dar cumplimiento a la estrategia.

Los objetivos estratégicos –derivados de la estrategia y visión institucional- se ordenan en un mapa estratégico, alrededor de –generalmente- cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y finalmente, Aprendizaje y Crecimiento. Posteriormente se analiza cómo los objetivos se encadenan y afectan entre sí a través de las relaciones de causa-efecto; de esta forma, el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del CMI ya que permite visualizar de manera simple y gráfica la estrategia general de la organización, facilitando su comunicación a todos los niveles de ésta. Además, deja explícitas las hipótesis que subyacen a la estrategia, derivadas de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Es por ello, que un aporte sustancial del mapa estratégico consiste en revelar la interacción sinérgica entre activos tangibles e intangibles de la organización, permitiendo identificar la mejor forma de gestionar el capital intelectual a fin de optimizar los procesos internos clave para la generación de valor hacia los clientes y accionistas.

## **Perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando Integral**

### **a) Perspectiva Financiera:**

- Los indicadores financieros permiten medir la creación de valor en la organización en forma cuantitativa, producto de las acciones pasadas.
- Las medidas financieras indican si el diseño de la estrategia y su ejecución, contribuyen a superar el rendimiento mínimo exigido por los accionistas.
- Los objetivos financieros comúnmente se relacionan con la rentabilidad. Algunos indicadores asociados son: ingresos de explotación, rendimientos del capital empleado, generación de flujos de caja, valor añadido económico, etc.

### **b) Perspectiva del Cliente:**

- En esta perspectiva, la alta dirección identifica los mercados y segmentos de clientes en los que competirá la empresa.
- Según Kaplan y Norton, se debe traducir la visión y estrategia general en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados.
- Algunos indicadores fundamentales son: la satisfacción del cliente, retención e incremento de clientes, rentabilidad por cliente y la cuota de mercado de los segmentos seleccionados.
- Incluye también indicadores de valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, a fin de diferenciar sus satisfactores y generar ventajas competitivas en esos segmentos, que permitan obtener un desempeño financiero superior a largo plazo.

**c) Perspectiva de procesos internos:**

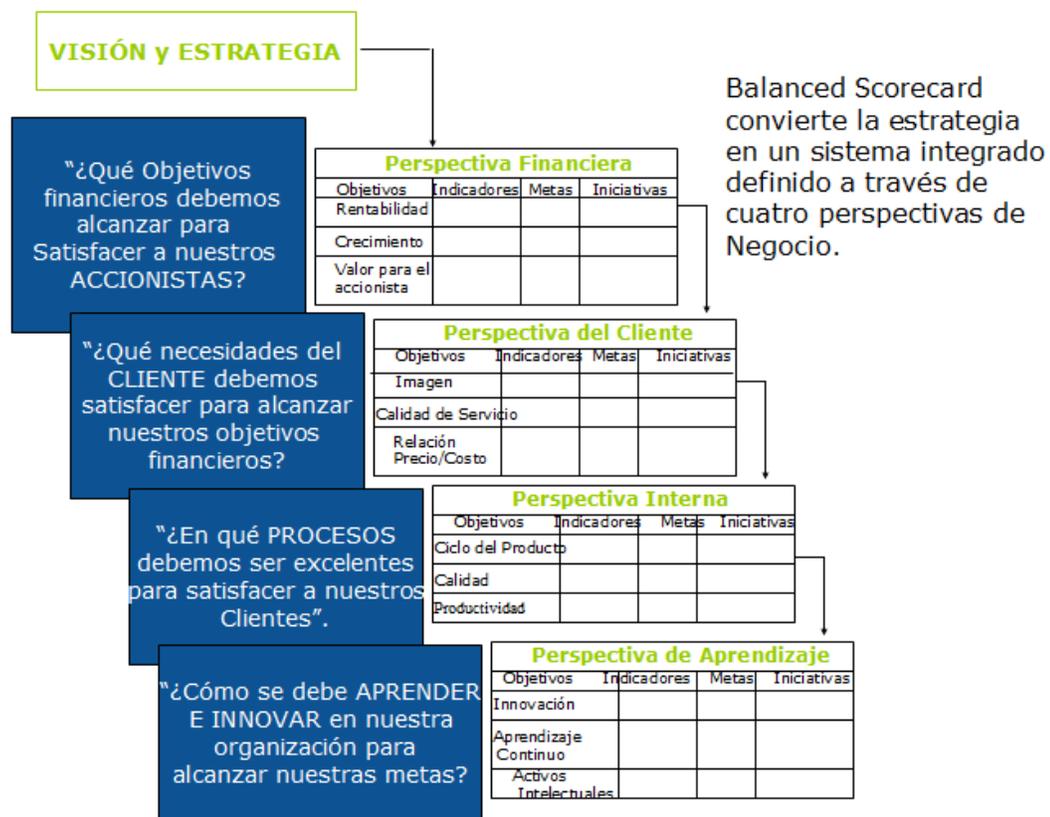
- Permite identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para diseñar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas financieras de los accionistas.
- Se relaciona estrechamente con la cadena de valor, a través de la cual se equilibra y armoniza los procesos principales del negocio: innovación, operaciones y servicios de posventa.
- El proceso de innovación representa el ciclo largo de la creación del valor, identificando y fomentando nuevos mercados, nuevos clientes y nuevas necesidades de los clientes existentes, para luego diseñar los productos y servicios satisfactorios. El ciclo corto de creación de valor corresponde a las operaciones de proceso, donde se producen y entregan los satisfactores a los clientes. El CMI debe incorporar objetivos y medidas para ambos ciclos: el de innovación a largo plazo y el de operaciones, a corto plazo. El servicio de posventa incluye garantías, de reparación, tratamiento de los defectos, devoluciones y administración de los pagos.

**d) Perspectiva de formación y crecimiento:**

- El objetivo de esta perspectiva es crear la infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las perspectivas financiera, de cliente y de procesos internos. Además, debe entregar soporte para un crecimiento sustentable a largo plazo.

- Las tres fuentes de esta perspectiva son: el personal, los sistemas de información y los procedimientos organizacionales.
- Esta perspectiva se relaciona con el Capital Intelectual, con aquellos activos intangibles que agregan valor en el largo plazo. Mediante indicadores, es factible medir la forma en que el desarrollo de estos activos afecta el desempeño financiero de la organización.
- Los indicadores genéricos de esta perspectiva corresponden a la satisfacción, retención, entrenamiento, productividad y habilidades de los empleados.

Figura 2.1: El CMI como estructura para transformar la estrategia en términos operativos



Fuente: Adaptado por los autores a partir de R. Kaplan y D. Norton. "Cuadro de Mando Integral", año 2000, Editorial Gestión 2000

## **Relaciones causa-efecto**

Corresponde a las relaciones entre los objetivos estratégicos. De esta forma, es posible establecer una cadena de implicancia entre éstos, como la siguiente:

*“Los buenos resultados financieros son consecuencia de la disponibilidad de una cartera de clientes fieles. Esta fidelidad solo se consigue con un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que a su vez, requiere de empleados motivados y capaces de llevar a cabo de modo eficiente las tareas que se les asignan”.*

Según señalan Kaplan y Norton, la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento, revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el personal, en tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos. Dichas inversiones generan innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes, y por tanto, mejores resultados para accionistas.

## **Indicadores**

Corresponden a medios, instrumentos o mecanismos de medición financieros o no financieros, para evaluar la medida en que se alcanzan los objetivos estratégicos propuestos. Se habla de Key Performance Indicators (KPI), indicadores clave de desempeño, que permiten saber si se avanza en la estrategia. Existen dos tipos:

- Indicadores de causa o inductores: Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución de los objetivos estratégicos. Miden las palancas de creación de valor, los elementos "impulsores" del desempeño.
- Indicadores de efecto o resultado: Miden la consecución de los objetivos.

Ambos indicadores se relacionan entre sí a través de la cadena causa-efecto.

Usualmente se les asignan semáforos, de acuerdo al cumplimiento de las metas.

## **Metas**

Las metas representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. Deben ser desafiantes, dentro de lo alcanzable, y establecerse con la periodicidad necesaria para corregir las desviaciones.

## **Iniciativas estratégicas**

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de Planes de Acción y Proyectos de Mejora, que autores como Kaplan y Norton denominan Iniciativas estratégicas. Pueden ser:

- Corporativas: Representan e involucran a toda la organización, ya sea, directa o indirectamente.
- Específicas: Son las que se generan en cada área de la organización, como resultado de la definición de las estrategias a seguir.

## **Responsables**

Consiste en la asignación de compromiso sobre cada objetivo, indicador e iniciativa del Cuadro de Mando a diferentes personas de la organización.

## **Gestión del Cambio**

La implantación eficaz del Cuadro de Mando requiere de acciones complementarias de Gestión del Cambio con el fin de conseguir modificar comportamientos y alinearlos con la nueva estrategia.

## Feedback y reformulación estratégica

El proceso lineal de establecimiento de la Visión, estrategia organizacional, y su traducción en objetivos concretos vinculados a cada empleado, corresponde al proceso de *feedback* de un solo bucle <sup>(10)</sup>. No obstante, en un entorno altamente cambiante, surgen nuevas oportunidades y amenazas imprevisibles al momento de articular el plan estratégico inicial, que pueden implicar que la estrategia planificada no sea válida en las nuevas condiciones.

En este sentido, el CMI permite aplicar feedback sobre la estrategia, o aprendizaje de doble bucle. Como se aprecia en la figura 2.2, hasta ahora se ha explicado la forma en que los tres primeros procesos críticos de gestión resultan vitales para implementar la estrategia. No obstante, en la medida que se dé cumplimiento a los inductores de actuación y objetivos estratégicos propuestos, el fallo en la consecución de los resultados esperados indica que la estrategia puede ser no válida, haciendo necesaria la reformulación de ésta y sus objetivos, en vista de las nuevas condiciones del entorno y capacidades internas de la organización.

El proceso de Formación y Feedback estratégico completa el ciclo representado en la figura 2.2. Este último paso alimenta nuevamente el proceso estratégico, en que los objetivos y metas de cada perspectiva son reformulados de acuerdo a los nuevos lineamientos estratégicos para los períodos venideros.

---

<sup>(10)</sup> KAPLAN Robert S. y NORTON David P., "Cuadro de Mando Integral", 2000. Ed. Gestión 2000

**Figura 2.2: El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégico.**



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000

A continuación se procederá a exponer las adaptaciones necesarias de la metodología tradicional del Cuadro de Mando Integral, a objeto de su contextualización en el ámbito Municipal de nuestro país

### **2.5.2 El Cuadro de Mando en organizaciones no lucrativas y gubernamentales**

Según Kaplan y Norton, el potencial de que el cuadro de mando mejore la gestión de organizaciones gubernamentales, es incluso mayor. Tal es su afirmación:

*“El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos. Todo lo que dicen es si los gastos están alineados con el presupuesto.”<sup>(11)</sup>*

<sup>(11)</sup> KAPLAN, Robert. El Mercurio de Santiago, 14/05/2006, Sección “Economía y Negocios”.

Más aún, las entidades gubernamentales tampoco disponen de la cuenta contable “Pérdidas y Ganancias” que les permita conocer el resultado de su gestión.

En la medida que la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para instituciones lucrativas, representa una restricción y no un objetivo para las sin ánimo de lucro y gubernamentales, ya que éstas sólo limitan sus gastos a las cantidades presupuestadas. El éxito de las entidades gubernamentales no se mide por el grado de apego al Presupuesto, sino por cuán eficaz y eficientemente satisfacen las necesidades de sus usuarios. De esta forma, es la perspectiva de los beneficiarios la que explica la razón de ser de estas organizaciones.

Por otra parte, en la mayoría de los Cuadros de Mando de estas organizaciones subyace un tema de excelencia operativa, dado que la Misión institucional se asume como algo dado, por lo que el diario quehacer se limita a cumplir las funciones preestablecidas con la mayor efectividad posible. En consecuencia, dichos cuadros de mando se asemejan a una batería de indicadores operacionales, en lugar de cuadros de mando estratégicos. Por ello, es necesario tener la suficiente visión para ir más allá de los indicadores tradicionales y llegar a una estrategia que destaque los Procesos y actividades importantes a realizar.

### **2.5.3 Adaptaciones de la estructura del Cuadro de Mando Integral**

Dado que el éxito financiero no es el objetivo de esta clase de organizaciones, Kaplan y Norton señalan que la estructura del mapa estratégico se modifica, poniendo a los ciudadanos, los clientes o a los votantes como la perspectiva más alta; dado que, la prestación efectiva de servicios a los beneficiarios es lo que

explica la existencia de las organizaciones públicas y no lucrativas <sup>(12)</sup>; posteriormente se identifican los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que permitirán entregar las propuestas de valor para los grupos mencionados. Considerando que el objetivo del presente trabajo es el control y mejora de gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón, se considerará, en lugar de la perspectiva de los ciudadanos, la de Usuarios Directos, entendiéndose por éstos, todas aquellas personas que solicitan, en forma directa, un determinado satisfactor municipal (sea éste un bien o servicio).

Por su parte, la Misión de la institución deberá describirse y medirse en el nivel más alto del Cuadro de Mando, como objetivo fundamental de largo plazo de la organización. La estrategia permanece en el centro del cuadro de mando, fijando prioridades –en el caso de las Municipalidades- a las iniciativas de la Comuna en base a temas estratégicos como el desarrollo económico, transporte, seguridad ciudadana, etc. La estrategia debe ser lo suficientemente eficaz para abarcar la Misión Municipal y ser consistente con los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco).

Otra adaptación se relaciona con los indicadores de desempeño en el ámbito público. En nuestro país, los aspectos metodológicos para la elaboración de éstos se encuentran establecidos en la “Guía para la construcción de indicadores de desempeño en los Servicios Públicos” de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile, además del Formulario “H” sobre indicadores de desempeño de entidades públicas para el proceso de Formulación del Proyecto de

---

<sup>(12)</sup> Bajo el enfoque de los Stakeholders, autores como BASTIDAS, Eunice y RIPOLL, Vincent proponen las perspectivas del Usuario, Comunidad y Medioambiente. “Una aproximación de las implicancias del CMI en las Organizaciones del Sector Público” Ed. Compendium. España, 2003

Ley de Presupuestos de cada año <sup>(13)</sup>, con el objeto de acompañar la discusión presupuestaria en el Congreso Nacional. Por lo anterior, se expondrá y empleará la tipología de indicadores establecida por la Dirección de Presupuestos.

## **2.5.4 Tipologías de Indicadores de Desempeño para Instituciones Públicas.**

### **2.5.4.1 Indicadores según el ámbito de medición:**

- a) Insumos (inputs): Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros empleados en la producción de los bienes o servicios (satisfactores). Generalmente se dimensionan en términos de gastos asignados, número de profesionales, horas de trabajo utilizadas, etc.
- b) Proceso: Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los satisfactores. Ejemplos de indicadores son los días de demora del proceso de compra y el tiempo promedio de atención a clientes (usuarios).
- c) Producto (output): Es el resultado de una combinación específica de insumos. Indica la producción de satisfactores de forma cuantitativa y corresponde a un primer resultado de una acción pública. Ejemplos de indicadores son el número de canastas familiares entregadas, número de viviendas construidas, etc.
- d) Impacto o Resultado Final: Miden los resultados al nivel del fin último esperado con la entrega del satisfactor, e implican un cambio en las condiciones de vida de la población objetivo. Son difíciles de elaborar, ante la dificultad de aislar efectos de otras variables externas, además de que los efectos buscados se

---

<sup>(13)</sup> Formulario aplicable a todas las instituciones que se identifican con presupuestos aprobados en forma directa en la Ley de Presupuestos, con excepción de organismos con carácter de autónomos a los que no les sea aplicable el D.L. N°1263 (Decreto Ley Orgánico de Administración Financiera del Estado).

manifiestan en el largo plazo. Un ejemplo es el porcentaje de niños egresados del Servicio Nacional de Menores.

#### **2.5.4.2 Indicadores según las dimensiones de desempeño**

- a) Eficacia: El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, sin considerar los recursos empleados. Medidas típicas son la cobertura de los servicios, focalización y la capacidad para cubrir la demanda. Un ejemplo es el número de beneficiarios del universo total.
- b) Eficiencia: Describe la relación entre la producción total de un satisfactor y los insumos utilizados. Se puede entender como alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad posible de recursos. Un ejemplo de indicador es el costo total de cierto programa sobre el total de beneficiarios.
- c) Economía: Corresponde a la capacidad de la institución para generar y movilizar recursos financieros de acuerdo a sus objetivos. Algunos indicadores son la capacidad de autofinanciamiento, grado de ejecución del Presupuesto y los recursos financieros invertidos en la prestación de satisfactores.
- d) Calidad: La calidad del satisfactor es una dimensión específica de la eficacia, orientada a responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son factores de la calidad la oportunidad, accesibilidad al servicio y continuidad de éste. Algunos indicadores son el número de reclamos, tiempo de respuesta a las solicitudes y los resultados de encuestas de satisfacción.

Mientras los primeros indicadores son más funcionales al objetivo de rendición de cuentas y medición de los efectos logrados, la segunda clasificación se orienta a

medir cuán aceptable es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para evaluar cursos de acción alternativos y mejorar la gestión.

Un sistema de control de gestión debe contemplar ambos objetivos, por lo que existe complemento e interdependencia entre los dos tipos de indicadores. En este sentido, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha determinado que cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguno de los ámbitos señalados.

En la figura 2.3 se presenta un esquema con el tipo de indicadores que es pertinente construir según el nivel dentro de la organización, así como el tipo de actividad de planificación y control asociado.

Figura 2.3: Tipología de indicadores según nivel organizacional y planificación.



Fuente: BONNEFOY, J. Cristóbal y ARMIJO, Marianela. "Indicadores de desempeño en el Sector Público". Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, 2005.

Así, por ejemplo, a nivel de planificación estratégica es factible medir, mediante indicadores de impacto, la forma en que los programas y políticas públicas generan cambios en la calidad de vida de la Comuna. No obstante, dado que la presente tesis se enfoca en el mejoramiento y control de la gestión interna de una Municipalidad, quedan excluidos del tema tanto los objetivos de su Planificación Estratégica –de acuerdo al Pladeco- como los indicadores de impacto asociados.

Como se señaló en el diseño metodológico, el presente trabajo tiene por objeto la mejora y control de la gestión interna de la Municipalidad de Concón, por lo que los objetivos estratégicos e indicadores del CMI de nivel institucional serán, en gran medida, interdependientes de los indicadores propuestos para el control y mejora de los principales satisfactores municipales. En este sentido, la importancia en el complemento de ambas tipologías de indicadores, según se propone para efectos del presente trabajo, radica en que permite la clasificación de los diversos indicadores asociados a cada Proceso o servicio municipal relevante considerado en este trabajo, en torno a cada Objetivo Estratégico propuesto para cada una de las Perspectivas del CMI de nivel institucional, lo que permitirá establecer el nexo entre el control operacional y la planificación estratégica, que en este estudio tendrá un carácter de interna, al abocarse al mejoramiento de la gestión interna.

El conjunto de actividades que originan un satisfactor municipal determinado, será considerado como un Proceso integral, independiente de los departamentos que intervengan. De esta forma, promover una visión enfocada al Proceso completo, estimula iniciativas de mejora dirigidas a lograr una mejor coordinación

interdepartamental, fomentando una cultura de orientación al cliente y preocupación por la cantidad de derivaciones a la que éste es sometido desde que inicia la solicitud de un satisfactor municipal.

### **2.5.5 Criterios de selección de los Procesos bajo estudio:**

Para la selección de los Procesos municipales que se considerarán en el presente trabajo, se considerará la existencia de uno o más de los siguientes factores:

- Importancia del Proceso dentro de las labores municipales, dada la cantidad de etapas en su generación, recursos y Direcciones comprometidas.
- Por su importancia como generadores de ingresos para las arcas municipales. Los Procesos que generan mayores ingresos tendrán prioridad, dado que incrementan los recursos destinados a una mayor entrega de satisfactores
- Por su impacto en los usuarios, dada la naturaleza intrínseca de los servicios y demanda de éstos. Resulta de vital importancia controlar factores como la capacidad de respuesta, oportunidad y facilidad de acceso al satisfactor.

Finalmente, dado que el propósito de la presente tesis se orienta al mejoramiento y control de la gestión interna de la Municipalidad, se considerará, en lugar de la Misión municipal en la cúspide del Cuadro de Mando, el objetivo fundamental referente a la gestión interna de la Municipalidad, hacia el cual propenderán las cuatro iniciativas del Cuadro de Mando Integral. La estrategia se orientará a la mejora de la Gestión Interna, según se expondrá en el capítulo 4.

## **CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES**

### **3.3 Breve caracterización de la Comuna de Concón**

La comuna de Concón se localiza en el borde costero de la V Región de Valparaíso. Se sitúa entre los 32° 54' 50" y 32° 56' 30" de latitud Sur y entre los 71° 32' 45" y 71° 24' 30" de longitud Oeste. Sus límites lo conforman el ribera norte del Río Aconcagua, correspondiente al límite que se establece con la comuna de Quintero; por el oriente deslinda con la comuna de Limache; por el sur limita con la comuna de Viña del Mar (Comuna Madre) y, finalmente, el límite natural por el poniente lo constituye el Océano Pacífico.

En el año 1980, nace la Delegación de Concón, como una solución para mejorar las relaciones existentes entre la municipalidad de Viña del Mar y esta localidad, a instancias de la Intendencia Regional. A comienzos del año 1992, las organizaciones vivas de Concón propusieron al gobierno la presentación del Proyecto de Ley correspondiente, con apoyo de los parlamentarios de la época. La comuna de Concón se oficializó a través de la ley N° 19.424 (ver anexo N°1) promulgada el 28 de Diciembre de 1995, constituyéndose en la comuna más recientemente creada dentro de la Región de Valparaíso.

Dos son las posibles raíces etimológicas de la palabra Concón. La primera de ellas se refiere al sonido "cong-cong" emitido por un ave característica y bien conocida de este enclave costero, el que corresponde a un tipo de lechuza, dadas sus costumbres nocturnas.

La segunda acepción está ligada a un nombre mapuche, dado que la raíz "co" significa agua en lengua indígena y "con" significa "entrar", situación que está muy relacionada con la geografía del lugar, marcada por el estuario-desembocadura del río Aconcagua en el Océano Pacífico. Posteriormente, la combinación de ambas sílabas fue transformada por los españoles en "con - con". Según la regla dictada por la Real Academia Española, la palabra se junta quedando de la siguiente forma: Concón. Con tilde debido a que se constituye en una sola palabra, para evitar confusiones con la preposición "con".

La comuna de Concón posee una superficie de 83,3 km<sup>2</sup>, siendo una de las más pequeñas de la Quinta Región, representando el 3,7% de la superficie de la provincia de Valparaíso y el 0,5% de la superficie regional. Según datos del Censo del año 2002, tiene una población total de 32.273 habitantes, siendo la comuna con mayor crecimiento a nivel nacional, con un 71% comparativamente con el censo de 1992, en donde se registraron 18.872 habitantes; asimismo, la proyección para el 2012 es de 45.544 habitantes. Sobre datos del último Censo, sólo el 2.2% de la población de Concón es rural, mientras que un 25% de la población total ha recibido formación técnica o universitaria, situando a Concón en el lugar N° 17 a nivel nacional. En cuanto a ocupación laboral del género masculino, ésta ha crecido fuertemente en puestos técnicos y profesionales, mientras que el sexo femenino ha experimentado un crecimiento notable en ocupaciones técnicas.

Sobre datos del 2002, del total de viviendas ocupadas, un 97% (8.616 viviendas) corresponden a viviendas permanentes; de este porcentaje, un 56% corresponde a viviendas fabricadas con materiales sólidos –hormigón o bloques prefabricados-. El

70% de la población vive en un inmueble de su propiedad. El 99% de las viviendas urbanas y un 92% de las rurales poseen alumbrado eléctrico; mientras que el 99% de las urbanas y un 56% de las rurales cuentan con suministro de agua potable proveniente de la red pública.

El 60.4% de los hogares de la Comuna cuenta con un teléfono celular, y un 58.1% con teléfono de red fija, comparativamente con datos de 1992, donde los datos eran de un 1.2 y un 42.9%, respectivamente. En cuanto a uso de computadores, un 29% de los hogares posee al menos uno, y un 16% se encuentra conectado a Internet, situando a Concón en el puesto N° 16 a nivel nacional. Un 59% del total de hogares tiene conexión a televisión por cable o satelital.

En cuanto a la actividad económica, la comuna de Concón posee una gran presencia industrial impulsada por empresas como Enap Refinerías S.A. (División Aconcagua), Lipigas S.A., Copec S.A., Metso Minerals Chile S.A., CocaCola Embonor S.A, entre otras, con grandes instalaciones en el parque industrial de la Comuna. Producto del crecimiento poblacional, destaca el explosivo desarrollo del sector inmobiliario. Finalmente, Concón posee una importante actividad turística, destacando entre sus atractivos naturales el campo dunar, humedal y un borde costero rico en playas; entre otros atractivos turísticos se encuentran el club de yates, diversos resorts y una serie de restaurantes que refuerzan la imagen de Concón como “La Capital Gastronómica de Chile”.

### **3.4 Breve descripción de la Ilustre Municipalidad de Concón**

El Municipio <sup>(14)</sup> de Concón nace a raíz de la creación de la Comuna de Concón, de acuerdo a la Ley N° 19.424 en su D.F.L. N°5. Ver extracto en anexo N° 2.

Actualmente la Ilustre Municipalidad de Concón tiene 12 años de existencia y su desarrollo ha sido considerable. Como referencia, en 1997, el presupuesto municipal alcanzaba a \$2.049.598; al año 2008 el Presupuesto Municipal ascendió a \$ 4.709.383; y para el año 2009 se estima un monto proyectado de \$ 5.149.841. Lo anterior indica que en una década, el Presupuesto se ha duplicado, al igual que lo ha hecho su población, de acuerdo a los antecedentes de la Comuna.

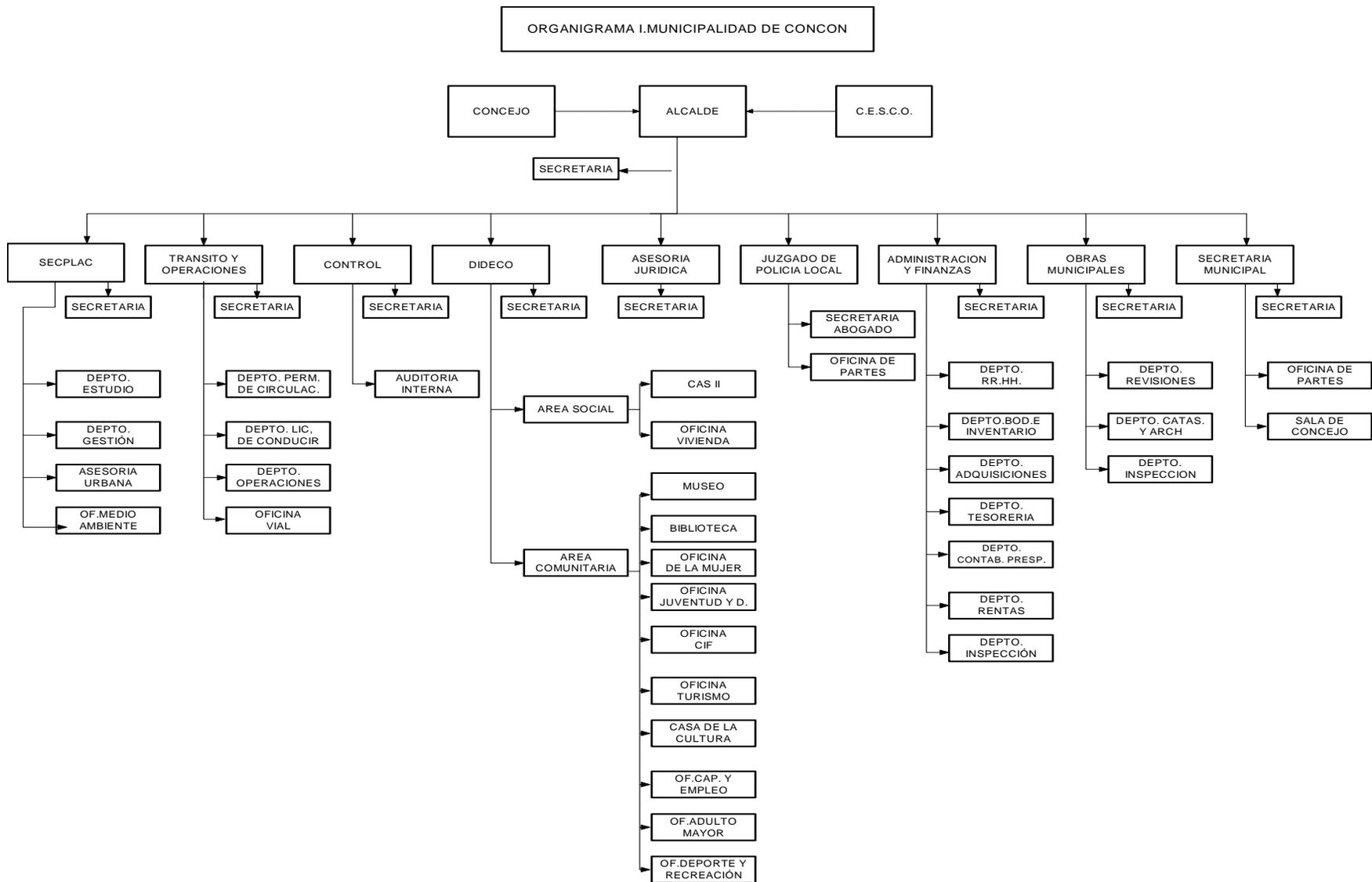
Respecto a la administración de la institución, la autoridad máxima reside en la persona del Alcalde <sup>(15)</sup>, quien cuenta con dos órganos asesores: el Concejo Municipal y el CESCO (Consejo Económico Social Comunal). Directamente del Alcalde dependen las distintas Direcciones Municipales, las que para el cumplimiento de sus funciones disponen de distintos Departamentos y Oficinas asociadas a estos últimos.

En la figura 3.1 se expone un organigrama Institucional, que ilustra la organización interna hasta Diciembre de 2008.

---

<sup>(14)</sup> El concepto teórico de Municipalidad, funciones, características y órganos que la componen se exponen en detalle en el anexo N° 3, sobre Gestión Municipal.

<sup>(15)</sup> Hasta la fecha de los antecedentes considerados en este trabajo, ha sido el mismo Alcalde desde la fecha de creación de la Comuna.



**Figura 3.1: Organigrama de la Ilustre Municipalidad de Concón.**

Fuente: Plan de Desarrollo Comunal de la Ilustre Municipalidad de Concón. Quinquenio 2005-2009.

### 3.2.1 Misión, Visión y Valores de la Ilustre Municipalidad de Concón.

El siguiente cuadro expone las definiciones actuales de la Visión, Misión y Valores de la Municipalidad. Corresponde a un extracto del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) vigente por el quinquenio 2005-2009.

<b>Misión</b>
“Dirigir la comuna hacia el desarrollo armónico y sostenido de su territorio a través de actividades de servicios, productivas, sociales y culturales. Compatibilizando el desarrollo de las distintas actividades económicas , tanto presentes como potenciales, tales como el turismo centrado en su gastronomía, y asociado al comercio, la actividad residencial, pesca y agricultura, y con una industria de buenas prácticas ambientales y paisajísticas, que asegure la calidad de vida para la población residente y visitante.”
<b>Visión</b>
“Un municipio solidario, con equidad, generador de oportunidades, y responsabilidad social, que promueva la participación y favorezca la integración económica y social de todos los sectores de la comunidad, con especial énfasis en los grupos vulnerables; factores todos que conforman una comuna segura; que provea a la comunidad y a sus visitantes, de servicios de calidad en educación, salud, seguridad, cultura recreación, deportes y esparcimiento; que acoge las inquietudes de la ciudadanía. Un municipio socialmente integrado, capaz de proyectar su desarrollo sin modificar la esencia de la identidad de Concón potenciando sus tradiciones históricas y manteniendo la identidad actual de armonía entre su patrimonio natural y cultural.”
<b>Valores Municipales</b>
- Vocación de servicio: “Trabajar intensamente para que todos aquellos con quienes nos relacionamos puedan gozar de una comuna amable, dinámica, limpia, segura y humana. Entender que nuestro trabajo es un aporte al desarrollo humano y social de la comunidad y la responsabilidad de este desafío se expresa en la convicción de ejecutar nuestras labores buscando siempre el beneficio de la ciudadanía por sobre cualquier interés particular.”
- Integridad: “Ser conscientes de la confianza que los vecinos depositan en el gobierno local, Creer que el servicio que presta la Municipalidad se basa en el compromiso de orientar nuestras acciones a la protección de los intereses de la ciudadanía, actuando con honestidad e integridad. Entender por esto el fiel cumplimiento de las tareas encomendadas, el cuidado de los recursos con criterios de eficiencia y la aplicación cabal lo estipulado en la legislación vigente y en los principios municipales.”
- Transparencia (confianza): “Actuar con transparencia y promover la apertura de la Municipalidad a la ciudadanía a través del acceso a la información sobre nuestro desempeño porque que es una forma de consolidar la democracia y generar confianza. Somos una institución pública, lo que nos hace estar siempre expuestos al examen ciudadano, e implica ser conscientes de nuestro deber y de la importancia de nuestras decisiones.”
- Profesionalismo: “Creemos que la labor funcionaria municipal debe destacarse por un desempeño profesional y de excelencia, que sea capaz, mediante el trabajo mancomunado, de cumplir de la manera más eficiente y oportuna los distintos requerimientos que vecinos y usuarios necesitan,

dentro de las posibilidades del Municipio. Este profesionalismo se reconoce y valora en el trabajo bien hecho, la transparencia, la colaboración, la proactividad y la responsabilidad para asumir nuestros errores.”

- Respeto: “Defender y promover el respeto y la dignidad del funcionario municipal, generando un ambiente laboral cordial, justo y seguro, con condiciones de trabajo dignas que permitan el adecuado desarrollo humano y profesional. Estos valores de respeto deben estar presentes en el trato con quienes nos relacionamos en nuestra labor cotidiana, actuando con tolerancia, amabilidad e imparcialidad, sin conceder preferencias o privilegios a organización o persona alguna.”

- Participación: “Promover la participación como una forma de valorar a las personas, funcionarios, vecinos e instituciones en su dimensión de promotores activos del desarrollo comunal y social. Fortalecer la comunicación, el diálogo transparente y la colaboración, nos permitirá contribuir de mejor manera al bienestar de nuestra Municipalidad y de la ciudadanía. “

Fuente: Plan de Desarrollo Comunal de la Ilustre Municipalidad de Concón. Quinquenio 2005-2009.

En la actualidad el Municipio de Concón cuenta con la siguiente dotación de Personal: una planta de 37 funcionarios y de 24 funcionarios a contrata. Para cubrir falencias de recursos humanos, se contrata a personas en calidad de honorarios, sin responsabilidad administrativa, asimilados a grado de escala de sueldo público. La planta de funcionarios se encuentra definida por Ley (ver anexo N° 2), por lo que no es facultad del Alcalde su modificación.

La infraestructura física consiste en: su edificio consistorial donde funcionan las dependencias de la Alcaldía, Secretaría Municipal, Dirección de Control y Dirección de Administración y Finanzas; además de contar con otras dependencias que funcionan en recintos arrendados, tales como: Tránsito, Juzgado de Policía Local, Desarrollo Comunitario, Asesoría Jurídica, Secretaría de Planificación y Obras Municipales, más las dependencias de Estadio, donde funciona el Departamento de Operaciones, y corrales municipales en el parque industrial de Concón.

En el siguiente capítulo se efectuará un análisis detallado de las características internas de la Ilustre Municipalidad de Concón, a considerar en el diseño del CMI.

#### **CAPÍTULO 4: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA EL CONTROL Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INTERNA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CONCÓN.**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que muestra la medida en que la organización y sus integrantes alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia, al mismo tiempo en que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con dicha estrategia. Para ello, el modelo traduce la visión, misión, valores y estrategia de la organización en objetivos estratégicos y metas concretas a través de indicadores financieros y no financieros, agrupados –para efectos de la presente tesis- en cuatro perspectivas: Usuarios Directos, Financiera, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento, describiendo la relación causal y lógica que tiene lugar en la organización, dando origen a un mapa estratégico que explica la estrategia.

De lo anterior se desprende la importancia de determinar la estrategia, la cual, de acuerdo al lineamiento de la presente tesis, se encontrará orientada al mejoramiento de la gestión interna de la Municipalidad. Identificada la estrategia, se procederá a la traducción de ésta en objetivos estratégicos específicos, que permitan alcanzar de mejor forma el objetivo fundamental de la Municipalidad respecto de su gestión interna. Posteriormente se procederá a establecer las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos mediante la confección de un mapa estratégico.

#### **4.1 Objetivo fundamental de la Municipalidad referente a su gestión interna.**

Como primer paso en la determinación de la estrategia de mejoramiento de la gestión interna de la Municipalidad, se debe identificar el objetivo fundamental hacia el que ésta debe propender, de tal manera que la consecución de dicho objetivo facilite el cumplimiento de la Misión Municipal. Posteriormente se efectuará un diagnóstico a la gestión interna de la Institución, a partir de cuyas conclusiones se procederá a la formulación de la citada estrategia.

Considerando los objetivos y lineamientos provenientes de la Misión, Visión y valores municipales –expuestos en el capítulo anterior- se concluye que el objetivo fundamental de la Municipalidad es el desarrollo sostenible de la Comuna, por medio del estímulo equilibrado de distintas actividades económicas, mejorando la calidad de vida tanto de la población residente como visitante. No obstante, dado que el lineamiento del presente trabajo es el apoyo, mejoramiento y control de la gestión interna de la Municipalidad, se considerará el siguiente objetivo fundamental a nivel de gestión interna de la Municipalidad:

***“Satisfacer la demanda de bienes y servicios municipales por parte de los usuarios directos, en forma eficaz, eficiente y oportuna.”***

Según lo expuesto en el marco teórico, para efectos de diseño del Cuadro de Mando Integral, se considerará ese objetivo en lugar de la Misión Municipal, cuyo enfoque se orienta hacia la ciudadanía. Cabe recordar que un desempeño óptimo a nivel de gestión interna permite alcanzar de mejor forma el objetivo fundamental de la Municipalidad expuesto en la declaración de su Misión, contenida en el Pladeco.

Con el propósito de determinar la estrategia para la mejora de la gestión interna de la Municipalidad, se considerará, además del elemento anterior, un diagnóstico de las capacidades fundamentales de la Institución, reflejado en el análisis de fortalezas y debilidades por un lado, y la identificación de elementos externos (factores críticos no controlables) que afectan la gestión de la Municipalidad. Dado lo anterior, se efectuará un análisis FODA a la gestión interna de la Institución.

## 4.2 Análisis FODA a la Gestión Interna de la Ilustre Municipalidad de Concón.

El presente diagnóstico FODA ha sido elaborado a partir de entrevistas a Directivos y funcionarios de la Municipalidad, sobre antecedentes recabados a Diciembre de 2008.

### 4.2.1 Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de asociación y alianzas estratégicas con el sector privado.</li> <li>• Cambio de autoridad. Proyección de nuevas políticas de gestión municipal.</li> <li>• Generación de Políticas Públicas para planificar el desarrollo local.</li> <li>• Crecimiento poblacional eleva el número de contribuyentes.</li> <li>• Incremento del presupuesto estatal destinado a gasto social.</li> <li>• Posibilidad de contratar ex funcionarios municipales desvinculados de otras Municipalidades, con experiencia y conocimientos para la mejora de la gestión de la Municipalidad (cambio de autoridad)</li> <li>• Disminución del costo de equipos tecnológicos para agilización de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento demográfico explosivo en la comuna crea mayor demanda de satisfactores (Ej. permisos de edificación).</li> <li>• Mayor demanda de servicios municipales por incremento de población flotante en período estival.</li> <li>• Posibilidad de demandas por incumplimiento de plazos municipales o daños a terceros.</li> <li>• Cambios en los paradigmas de calidad de servicio crea usuarios más exigentes.</li> <li>• Incremento de proyectos gubernamentales demanda mayor amplitud de prestaciones.</li> <li>• Evolución tecnológica crea rápida obsolescencia de procedimientos y plataforma tecnológica.</li> <li>• Emergencias a nivel de Comuna que excedan la capacidad de respuesta del Municipio.</li> </ul>

Cuadro 4.1; Análisis Externo del diagnóstico FODA. Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis externo, destaca el explosivo crecimiento poblacional en la Comuna, el cual, por un lado implica una mayor demanda de satisfactores municipales, mientras que por otro, representa una oportunidad de percibir mayores ingresos operacionales dado el aumento de contribuyentes, lo que a su vez permite una mayor entrega de satisfactores, como por ejemplo, la entrega de beneficios sociales. No obstante, es necesario subsanar las debilidades internas, de modo de convertirlas en fortalezas, con el objetivo de aprovechar esta clase de oportunidades, minimizando el impacto de amenazas como la creciente demanda de satisfactores municipales.

#### 4.2.2 Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo positivo del Sr. Alcalde.</li> <li>• Trabajo mancomunado entre el Sr. Alcalde y Directores de áreas.</li> <li>• Priorización en lineamientos del Alcalde.</li> <li>• Buen clima organizacional.</li> <li>• Personal altamente calificado, proactivo y competente.</li> <li>• Personal de gran responsabilidad y esmero por el buen desempeño</li> <li>• Buena gestión de proyectos y Programas.</li> <li>• Altos niveles de probidad entre funcionarios.</li> <li>• Presencia de funcionarios (profesionales) jóvenes, con nuevos conocimientos, ideas y actitud favorable al cambio.</li> <li>• Atención cordial. Trato personalizado.</li> <li>• Municipio articulador de iniciativas con la comunidad.</li> <li>• Disposición por parte del Sr. Alcalde y Jefes de Direcciones a invertir recursos en el mejoramiento de las capacidades internas, siempre que sea realmente necesario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotación insuficiente de personal crea recarga de trabajo. Falta de personal con Responsabilidad Administrativa</li> <li>• Restricción presupuestaria imposibilita compensaciones económicas individuales.</li> <li>• Obsolescencia y burocracia de Procesos.</li> <li>• Falta de comunicación y trabajo en equipo a nivel interdepartamental.</li> <li>• Falta de coordinación interna por carencia de visión orientada al Proceso (enfoque cliente)</li> <li>• Carencia de sistema evaluativo de Gestión</li> <li>• Ausencia de planificación estratégica o metodología formal que oriente la formulación de objetivos e iniciativas contenidos en los Planes de Mejoramiento de Gestión (PMG)</li> <li>• Infraestructura insuficiente dificulta almacenar archivos y atender a los usuarios.</li> <li>• Carencia de incentivos no monetarios para funcionarios</li> <li>• Carencia de manuales de función actualizados.</li> <li>• Escasa implementación de tecnologías de información en ciertos Procesos.</li> <li>• Falta de información y soporte en página Web de la Municipalidad sobre servicios ofrecidos.</li> </ul>

Cuadro 4.2; Análisis Interno del diagnóstico FODA. Fuente: Elaboración propia

Del análisis interno, se concluye que la principal fortaleza de la Municipalidad, en lo que respecta a su gestión interna, es su personal altamente calificado, con un elevado sentido de responsabilidad y esmero por un buen desempeño. Además existe un importante componente de profesionales jóvenes acreedores de conocimientos nuevos y una actitud favorable al cambio. Sin embargo, constituye precisamente una de las principales debilidades a nivel de gestión interna la insuficiencia de personal, afectando tanto el cumplimiento de las labores municipales como la satisfacción y calidad de vida de los funcionarios.

Entre otras debilidades importantes se encuentran la falta de implementación de tecnologías de información, falta de incentivos al personal, falta de comunicación de los objetivos municipales, y procesos elevadamente burocráticos, dada la falta de cultura de orientación al cliente, es decir, carencia de visión de los servicios municipales como Procesos integrales, limitando las capacidades de los funcionarios a cumplir netamente con sus labores preestablecidas. Lo anterior genera falta de coordinación interdepartamental y despreocupación por la cantidad de tramitaciones a las que son derivados los usuarios desde que inician la solicitud de un servicio, al primar los intereses departamentales que intervienen en cada Proceso por sobre una visión de efectividad de los servicios hacia los usuarios.

#### **4.3 Determinación de la Estrategia.**

Considerando el objetivo fundamental referente a la gestión interna de la Municipalidad -el que facilita la consecución de los objetivos derivados de la Misión y Visión de ésta-, los valores de la Institución y las conclusiones obtenidas del análisis FODA, se procederá a formular la estrategia para la mejora de la gestión

interna de la I. Municipalidad de Concón:

***“Aumentar la inversión en nuestro personal y tecnologías de información, fomentando el trabajo en equipo e integración del personal en la mejora de los Procesos, con el objeto de cubrir la demanda de nuestros usuarios, lograr una mayor eficiencia presupuestaria y de procesos internos, entregando una atención eficaz, oportuna y expedita. Todo lo anterior, enmarcado en un ambiente de participación, confianza, respeto y vocación de servicio”***

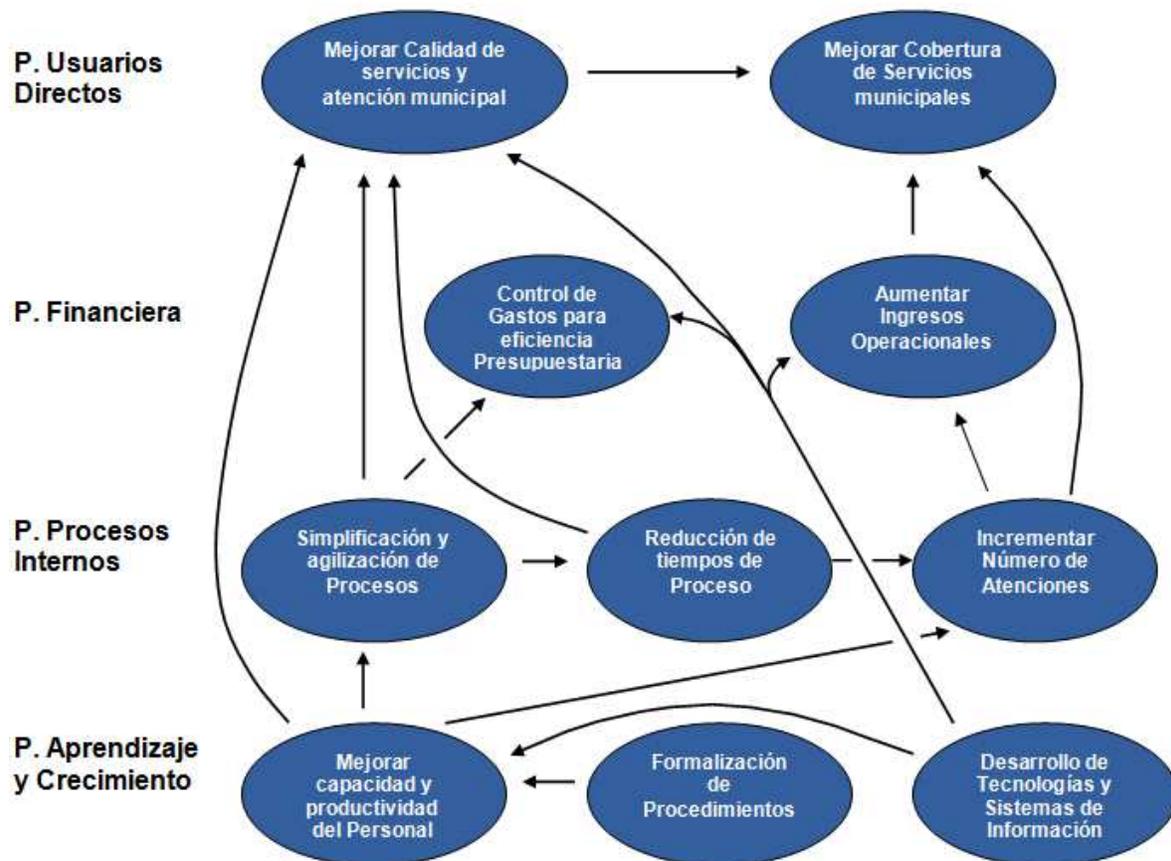
El alcance propuesto para esta estrategia es de mediano-largo plazo, considerando 3 años a partir del 2009. Si bien se considera redefinir la estrategia al cabo de este período, el seguimiento y la revisión constante de ésta, es un pilar fundamental en el éxito de su implementación. En términos generales, mediante la contratación de personal suficiente, tecnologías de información adecuadas, y consolidación de equipos de trabajo con orientación al cliente –estimulando una cultura de mejora continua enfocada en el Proceso integral- será necesario integrar a los propios funcionarios al proceso de mejora de los procesos internos, lo que además constituye un elemento de motivación para el personal. Para este efecto, tal como se explicará en la perspectiva de Procesos Internos, se programarán reuniones quincenales con funcionarios y Directivos municipales con el objeto de estudiar e implementar mejoras en aquellos Procesos que así lo ameriten.

Con la formulación de la estrategia, se procederá a la elaboración del mapa estratégico, a partir de la traducción de ésta en objetivos estratégicos asociados a las cuatro perspectivas señaladas, describiendo las relaciones causa- efecto que permiten la formulación de una secuencia de hipótesis que describen la estrategia, y orientan a la Municipalidad, tanto en la consecución de su objetivo fundamental referente a su gestión interna, como al control y mejora de su gestión interna.

#### 4.4 Mapa estratégico.

Es importante recordar que, el diseño del presente mapa estratégico se inspira en el mejoramiento y control de la gestión interna de la lustre Municipalidad de Concón. Para efectos teóricos de la metodología del CMI, se asumirá que las relaciones de causa-efecto -señalizadas por flechas- que tienen un impacto sobre un determinado objetivo estratégico, lo harán con una participación de un 15% dentro de las metas contempladas en dicho objetivo estratégico.

Figura 4.1: Mapa estratégico para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Municipalidad



Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo, el objetivo estratégico de Mejorar la Cobertura de Servicios Municipales, que recibe el impacto de otros tres objetivos, ponderará el cumplimiento de sus metas en un 65%, mientras que el otro 45% se imputará al grado de cumplimiento de los otros tres objetivos que lo afectan.

Mediante el mapa estratégico se describe la trayectoria de la estrategia a través de los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas; por lo tanto, es factible establecer secuencias de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto, a fin de comprobar la consistencia de la estrategia y los objetivos estratégicos. Por ejemplo, una hipótesis relacionada con el objetivo estratégico de mejorar la capacidad y productividad del personal, de acuerdo al mapa estratégico expuesto es:

*“Mejorar la capacidad y productividad del personal permite incrementar el número de atenciones a los usuarios, produciendo un mejoramiento en la cobertura de los servicios y un aumento en los ingresos operacionales –dada la mayor capacidad de fiscalización-, lo cual permite a su vez, contar con una mayor cantidad de recursos destinados a la entrega de satisfactores –como la entrega de beneficios sociales-, reforzando nuevamente una mayor cobertura de los servicios municipales.”*

Para probar la validez de las hipótesis formuladas, se deberá monitorear el cumplimiento de los objetivos y de las relaciones que se han propuesto entre éstos por medio de indicadores de gestión –que se propondrán en el detalle de cada Perspectiva-, los cuales se deben diseñar para verificar el alineamiento de las actividades con los objetivos. Si las hipótesis no se cumplen, significará que las relaciones causa-efecto no son las adecuadas, lo que obligará a revisar la pertinencia y coherencia de los objetivos estratégicos derivados de la estrategia.

#### **4.5 Metas e indicadores para los Procesos en estudio**

Dado que el presente trabajo se enfoca en el control y mejoramiento de la gestión interna de la I. Municipalidad de Concón, se procederá al planteamiento de las metas e indicadores sobre aquellos puntos críticos de control de cada Proceso relevante bajo estudio, que condicionan el desempeño de éstos.

El agrupamiento de dichos indicadores, mediante la clasificación de indicadores de desempeño propuesta por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, permitirá su asociación a cada objetivo estratégico y perspectiva del Cuadro de Mando Integral, siempre que corresponda.

Los Procesos relevantes a considerar en este estudio han sido determinados según los criterios de selección expuestos en el marco teórico. Corresponden a:

- Entrega y Cobro de Patentes municipales
- Entrega de Beneficios Sociales
- Compra y Pago a Proveedores <sup>(16)</sup>
- Recepción de obra nueva y permisos de Edificación
- Solicitud (o renovación) de Licencias y Permisos de Circulación Vehículos
- Producción de Eventos Municipales
- Gestión de Intermediación Laboral
- Retiro de Aseo Domiciliario

---

<sup>(16)</sup> Se lo considera un Proceso relevante. Pese a que los proveedores no cumplen un rol de usuarios directos de los satisfactores municipales, se comportan como clientes internos (usuarios directos) del Proceso de pago por parte de la Municipalidad. Los funcionarios municipales que solicitan un bien o servicio externo, pasan a ser clientes internos del Proceso de compras. En ambos casos, se los considerará en la Perspectiva de Usuarios Directos, dentro del CMI.

**Plan de Control Proceso Entrega y Cobro de Patentes**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Administración y Finanzas (DAF)  
 Dirección de Obras Municipales (DOM)  
 Dirección de Control  
 Alcaldía

**b) Indicadores Establecidos:**

<b>Ámbito de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Pond.</b>	<b>N°Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Dimensión evaluación</b>	<b>Perspectiva CMI</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio Verificación</b>
Insumo	Contar con 2 funcionarios con responsabilidad administrativa	7,69%	1.1	Número de Funcionarios involucrados/2	Mensual	Economía	Aprendizaje y Crecimiento	RRHH	Contrato de Trabajo
Proceso	Resolver patentes nuevas de alcoholes e industriales dentro de 15 días hábiles legales	7,69%	1.2	Nº patentes resueltas dentro de 15 días legales/Total de patentes de alcoholes e industriales resueltas	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Rentas	Decreto Alcaldicio otorgamiento de Patente
Proceso	Resolver patentes nuevas profesionales y comerciales dentro de 5 días hábiles	7,69%	1.3	Nº patentes resueltas dentro de 5 días meta/Total de patentes prof. y comerciales resueltas	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Rentas	Decreto Alcaldicio otorgamiento de Patente
Proceso	Fiscalizar 80% empresas con solicitud de patentes rechazadas. Notificar y multar a infractores.	7,69%	1.4	Empresas fiscalizadas con patentes rechazadas/ (Registro patentes rechazados*0,8)	Mensual	Economía	Financiera	Inspección DOM	Informe Técnico entregado a Rentas
Proceso	Recuperar el 75% de morosidad semestral patentes enroladas	7,69%	1.5	Patentes pagadas fuera de plazo/ (Rol de morosos semestral*0,75)	Semestral	Economía	Financiera	Rentas	Sistema Pago Patentes Tesorería
Proceso	Lograr tiempo de atención promedio 10 minutos max.por persona	7,69%	1.6	10 min/ Tiempo atención promedio por persona	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Rentas	Control Registro
Proceso	Disminuir a 2 días el envío de expedientes a la DOM	7,69%	1.7	Nº de expedientes enviados a la DOM dentro de 2 días/ Expedientes enviados a la DOM	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Rentas	Libro Registro Expedientes
Proceso	Disminuir tiempo de respuesta sobre zonificación de la DOM a Rentas a 2 días	7,69%	1.8	Nº de expedientes respondidos a Rentas dentro de 2 días/ Expedientes con respuesta de zonificación	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	DOM	Libro Registro Expedientes
Proceso	Aumentar el promedio de atenciones diarias en un 40% respecto del 2008	7,69%	1.9	Prom. atenciones diarias 2009/ (Prom. atenciones diarias 2008*1,4)	Diaria	Eficacia	Procesos Internos	Rentas	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Proceso	Disminuir tiempo promedio espera atención de usuarios a 15 min. aprox.	7,69%	1.10	15 min/ tiempo espera promedio usuarios	Diaria	Calidad	Usuarios Directos	Rentas	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Proceso	Reducir reclamos en un 80% por patentes fuera de plazo	7,69%	1.11	(Reclamos patentes fuera de plazo 2008*0,8)/ Reclamos 2009 por patentes fuera de plazo	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Rentas	Carta Respuesta a Usuario; Libro de Reclamos Of. de Partes
Proceso	Habilitar caja auxiliar 10 días antes a la fecha de vencimiento de las patentes comerciales para disminuir tiempos de espera de los contribuyentes.	7,69%	1.12	Instalación de caja auxiliar/ 1	Semestral	Calidad	Usuarios Directos	Tesorería	Decreto de funcionamiento de Caja Auxiliar
Producto	Lograr el enrolamiento y recaudación de patentes del 40% de empresas con iniciación de actividades que no han solicitado patente comercial.	7,69%	1.13	Nº empresas enroladas/ (Informe semestral SII empresas con iniciación actividades pero sin patente tramitada*0,4)	Anual	Economía	Financiera	Rentas	Registro de empresas sin patente tramitada
<b>Total</b>		<b>100%</b>							

**Plan de Control Proceso Entrega de Beneficios Sociales**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

**b) Indicadores Establecidos:**

Ámbito de medición	Meta	Pond.	Nº Indicador	Indicador	Frecuencia	Dimensión evaluación	Perspectiva CMI	Responsable	Medio Verificación
Insumo	Disponer al menos de 4 funcionarios trabajando en terreno y oficina	11,11%	2.1	Nº Funcionarios involucrados/4	Anual	Economía	Aprendizaje y Crecimiento	RRHH	Contrato de Trabajo
Insumo	Capacitar 80% empleados de la DIDECO en materias técnicas, beneficios sociales y habilidades para la atención social	11,11%	2.2	Funcionarios capacitados/ (Funcionarios DIDECO*0,8)	Anual	Economía	Aprendizaje y Crecimiento	RRHH	Control asistencia y calificaciones capacitación
Insumo	Cumplir con el 100% del presupuesto autorizado beneficios sociales	11,11%	2.3	Gastos Devengados/Presupuesto vigente	Mensual	Economía	Financiera	Departamento Social	Informes Sociales entrega de Beneficios
Proceso	Responder dentro de 15 días las solicitudes recibidas.	11,11%	2.4	15 días/Días promedio de Respuesta	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Departamento Social	Archivo solicitudes informadas
Proceso	Efectuar 6 operativos anuales en terreno, para la difusión de beneficios y redes sociales en 3 poblaciones vulnerables (Pobl.San Andrés, Los Troncos y Esperanza)	11,11%	2.5	Nº Operativos anuales/ 6	Anual	Calidad	Usuarios Directos	Departamento Social	Decreto Alcaldicio Plan de Acción Social
Proceso	Implementar atención periódica de público 1 vez al mes en sector rural de la comuna, para facilitar la atención.	11,11%	2.6	Nº Visitas efectuadas en terreno/12	Anual	Calidad	Usuarios Directos	Departamento Social	Decreto Alcaldicio autorización de trabajo en terreno
Proceso	Disminuir tiempo promedio espera atención de usuarios a 15 min. aprox.	11,11%	2.7	15 min/ tiempo espera promedio usuarios	Diaria	Calidad	Usuarios Directos	Departamento Social	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Proceso	Disminuir reclamos asociados a calidad de atención, en un 50% del total de reclamos del 2008	11,11%	2.8	(Reclamos calidad de atención 2008*0,5)/ Reclamos calidad de atención 2009	Anual	Calidad	Usuarios Directos	OMIL	Carta Respuesta a Usuario, Libro de Reclamos Of. de Partes
Producto	Beneficiar al 90% de la población objetivo	11,11%	2.9	Nº Personas Beneficiadas /(Poblacion objetivo según ficha de proteccion social*0,9)	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	Departamento Social	Registro de beneficiarios
Total		100%							

**Plan de Control Proceso Compra y Pago a Proveedores**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Administración y Finanzas (DAF)  
 Dirección de Control  
 Secretaría Municipal  
 Alcaldía

**b) Indicadores Establecidos:**

Ambito de medición	Meta	Pond.	Nº Indicador	Indicador	Frecuencia	Dimensión evaluación	Perspectiva CMI	Responsable	Medio Verificación
Insumo	Totalidad de Decretos de Pago tengan disponibilidad presupuestaria	12,5%	3.1	Gastos Devengados/Presupuesto vigente	Mensual	Economía	Financiera	Contabilidad y Presupuesto	Presupuesto municipal
Proceso	100% de las compras sean pagadas en el plazo acordado	12,5%	3.2	Nº Adquisiciones pagadas dentro de 30 días desde recepción de factura/ Nº total de adquisiciones	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Contabilidad y Ppto., Secretaría Municipal, Contraloría, Tesorería	Registro entrega cheques; Conciliación Bancaria.
Proceso	Tramitación de Orden de Compra a Decreto de Pago en 5 días máximo	12,5%	3.3	5 días/Días de tramitación en depts. involucrados	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Contabilidad y Ppto., Secretaría Municipal, Contraloría, Tesorería	Sistema Cas Chile "Control Documentos"
Proceso	Tramitación de Contraloría Interna en plazo máximo 5 días hábiles	12,5%	3.4	5 días/Días de tramitación en Contraloría	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Contraloría	Sistema Cas Chile "Control Documentos"
Proceso	Emisión de cheques en 3 días hábiles legales desde la emisión del decreto de pago	12,5%	3.5	3 días/ Días emisión de cheques	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Tesorería	Registro pago Proveedores
Proceso	Usuario final reciba el satisfactor dentro del plazo de 20 días desde la aprobación de la solicitud (sit. compleja)	12,5%	3.6	20 días/ Días entre solicitud pedido aprobado y el pago a proveedor.	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Adquisiciones	Registro de ordenes de compra
Proceso	Usuario final reciba el satisfactor dentro del plazo de 10 días desde la aprobación de la solicitud (sit. simple)	12,5%	3.7	10 días/ Días entre certificación y el pago a proveedor	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Contabilidad y Ppto. ; Tesorería	Registro pago Proveedores
Producto	Reducir reclamos de usuarios finales del satisfactor en un 80%, por plazo de entrega y consistencia con lo solicitado	12,5%	3.8	(Total reclamos por inconformidad con satisfactor y plazo 2008*0,2)/ Reclamos por inconformidad 2009	Anual	Calidad	Usuarios Directos	Adquisiciones; Bodega	Certificación de conformidad de la compra
Total		100%							

**Plan de Control Proceso Recepción de obra nueva y permisos de Edificación**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Obras Municipales (DOM)

**b) Indicadores Establecidos:**

<b>Ámbito de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Pond.</b>	<b>N° Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Dimensión evaluación</b>	<b>Perspectiva CMI</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio Verificación</b>
Insumo	Contar con al menos 2 inspectores (ITO) municipales y 2 funcionarios con responsabilidad administrativa.	10%	4.1	Nº Funcionarios involucrados/4	Anual	Economía	Aprendizaje y Crecimiento	RRHH	Decreto Alcaldicio y contrato de trabajo
Proceso	Emitir resolución definitiva de obra de Edificación en 6 meses. Nota: siempre que el usuario cumpla los requisitos	10%	4.2	Nº Permisos de edificación emitidos en 6 meses/ Total de permisos emitidos	Semestral	Calidad	Usuarios Directos	DOM	Registro de Expediente y Nº de Recepciones Definitivas de Obras otorgado
Proceso	Responder permisos de obra nueva con Arquitecto Patrocinador dentro de 15 días hábiles legales. DFL 458/75 (Ley General Urbanismo y Construcción)	10%	4.3	Nº Permisos de obra gestionados con Arquitecto Patrocinador emitidos en 15 días/ Total permisos de obra gestionados con Arquitectos Patrocinadores	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	DOM	Registro permisos de Obra Nueva Arquitecto Municipal; Ingreso pagado en Tesorería
Proceso	Responder permisos de obra nueva con Arquitecto Municipal dentro de 30 días hábiles legales. DFL 458/75	10%	4.4	Nº Permisos de obra gestionados con Arquitecto municipal emitidos en 30 días/ Total permisos de obra gestionados con Arquitectos Municipales	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	DOM	Registro permisos de Obra Nueva Arquitecto Municipal; Ingreso pagado en Tesorería
Proceso	Lograr tiempo promedio de atención por persona de 15 min.	10%	4.5	15 min/ Tiempo atención promedio por persona	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	DOM	Registro de atenciones usuarios con número de atención Atendidos
Proceso	Disminuir tiempo promedio espera atención de usuarios a 15 min. aprox.	10%	4.6	10 min/ tiempo espera promedio usuarios	Diario	Calidad	Usuarios Directos	DOM	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Proceso	Disminuir reclamos asociados al proceso de obtención de permiso de edificación en un 50% respecto del 2008	10%	4.7	(Reclamos obtención permiso 2008*0,5)/ Reclamos 2009 trámite obtención permiso.	Anual	Calidad	Usuarios Directos	DOM	Carta Respuesta a Usuario; Libro de Reclamos Of. de Partes
Proceso	Notificar y multar el 90% de obras sin permiso municipal que se encuentren habitadas	10%	4.8	Nº obras sin permiso notificadas/ Nº obras sin permiso según catastro de Bienes Raíces del SII	Anual	Economía	Financiera	Inspección DOM	Registro multas cursadas; Catastro Bienes Raíces SII
Proceso	Aumentar el promedio diario de Inspecciones de Obra en un 30% respecto del 2008	10%	4.9	Nº Visitas Inspeccion de Obra efectuadas/ (Nº Visitas Inspeccion de Obra demandadas 2008*1,3)	Mensual	Eficacia	Procesos Internos	Inspección DOM	Registro Inspección; bitácora Inspección Terreno
Proceso	Digitalización en formato .pdf de los permisos de edificación y resoluciones, para una base de datos de fácil acceso y que agilice la atención de público.	10%	4.10	Nº de Resoluciones y Permisos desde 2006 ingresados en base de datos/Nº de Resoluciones y Permisos emitidos desde 2006	Anual	Eficiencia	Procesos Internos	DOM	Base de datos con permisos y resoluciones otorgados desde el 2006
Total		100%							

**Plan de Control Proceso de Solicitud (renovación) de Licencias y Permisos de Circulación Vehículos**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Transito y Operaciones

**b) Indicadores Establecidos:**

<b>Ámbito de medición</b>	<b>Meta</b>	<b>Pond.</b>	<b>N°Indicador</b>	<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Dimensión evaluación</b>	<b>Perspectiva CMI</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medio Verificación</b>
Proceso	Lograr tiempo de atención promedio de 10 minutos por persona, en tramite de permiso de circulación (Salvo mes de Marzo)	20%	5.1	10 min/ Tiempo promedio de atención por persona	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	Depto.Permisos de Circulación	Registro control usuarios
Proceso	Incrementar el número de atenciones diarias en un 20% respecto del 2008 (a 16 personas) en trámite de solicitud de Licencia de Conducir	20%	5.2	Número de atenciones de solicitud de licencia/16	Diaria	Eficacia	Procesos Internos	Depto.Licencias de Conducir	Pago de licencias informe de Tesorería
Proceso	Entrega de renovaciones licencias clases B, C, y profesionales Ley 19,495 se entreguen en el día. Renov. licencias A1, y A2 ley 18290 se entreguen al día siguiente. (Nota: siempre que presenten documentación necesaria)	20%	5.3	% Renovaciones entregadas (terminadas) dentro del plazo propuesto.	Diaria	Calidad	Usuarios Directos	Depto.Licencias de Conducir	Licencias B y C: Fecha de inicio del tramite igual a la fecha de emision de la licencia. Licencias A1 y A2 fecha de inicio del trámite sea con un día de anticipacion
Proceso	Atención personalizada en 6 empresas del barrio industrial en Marzo y Agosto, para facilitar la recaudación de permisos de circulación	20%	5.4	N° de empresas con atención en terreno meses de Marzo y Agosto/ 6	Semestral	Calidad	Usuarios Directos	Depto.Permisos de Circulación	Decreto Alcaldicio autorización de trabajo en terreno
Producto	Superar ventas de permisos de circulación en Marzo, en un 20% respecto de Marzo 2008	20%	5.5	P. C. emitidos Marzo 2009/ (P.C.Marzo 2008*1,2)	Mensual	Economía	Financiera	Depto.Permisos de Circulación	Informes de recaudación Anual Sistema Informático (CAS CHILE)
Total		100%							

**Plan de Control de Proceso Producción de Eventos Municipales**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Desarrollo Comunitario  
Departamento de Eventos  
Alcaldía

**b) Indicadores Establecidos:**

Ámbito de medición	Meta	Pond.	Nº Indicador	Indicador	Frecuencia	Dimensión evaluación	Perspectiva CMI	Responsable	Medio Verificación
Insumo	Destinar un 20% más del presupuesto total a eventos masivos	14,29%	6.1	% Presupuesto dedicado actividades masivas 2009 / (% Presupuesto dedicado actividades masivas 2008*1,2)	Anual	Economía	Financiera	DIDECO	Presupuesto asignado anual
Insumo	Ajustarse al 100% del presupuesto asignado	14,29%	6.2	Gastos Devengados/Presupuesto vigente	Mensual	Economía	Financiera	Depto de Eventos	Presupuesto asignado anual
Proceso	Responder solicitudes de eventos patrocinados mediante informe técnico en 5 días hábiles.	14,29%	6.3	5 días/ Días promedio emisión informe técnico	Mensual	Calidad	Usuarios Directos	Alcaldía	Emisión de Informe Técnico
Proceso	Efectuar 2 operativos anuales en terreno (colegios públicos), para la difusión de eventos comunales.	14,29%	6.4	Nº Operativos anuales/ 2	Anual	Calidad	Usuarios Directos	Depto de Eventos	Confirmación de Juntas de Vecinos; entrega de díptico informativo.
Producto	Efectuar el 100% de los eventos ancla del calendario de eventos	14,29%	6.5	Nº Eventos ancla efectuados/Nº eventos ancla programados	Mensual	Eficacia	Usuarios Directos	Depto de Eventos	Programa Eventos Ancla
Producto	Cumplir con el 90% del resto de eventos programados según calendario de eventos.	14,29%	6.6	Nº Eventos no ancla efectuados/ Eventos calendario	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	Depto de Eventos	Programa anual de Eventos
Producto	Incrementar un 30% el número de grupos sociales promedio asistentes a todos los eventos.	14,29%	6.7	Nº de grupos sociales asistentes eventos 2009/ (Grupos sociales asistentes 2008*1,3)	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	Depto de Eventos	Programa anual de Eventos
Total		100%							

**Plan de Control Proceso de Intermediación laboral**

**a) Unidades Involucradas:**

Dirección de Desarrollo Comunitario  
Oficina Municipal de Inserción Laboral (OMIL)

**b) Indicadores Establecidos:**

Ámbito de medición	Meta	Pond.	Nº Indicador	Indicador	Frecuencia	Dimensión evaluación	Perspectiva CMI	Responsable	Medio Verificación
Insumo	Disponer de 2 funcionarios atendiendo usuarios	16,67%	7.1	Nº Funcionarios involucrados/2	Anual	Economía	Aprendizaje y Crecimiento	RRHH	Módulos de atención OMIL
Insumo	Adjudicarse anualmente 3 proyectos para nivelación de competencias laborales y 3 proyectos de inserción laboral, del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	16,67%	7.2	Nº proyectos anuales adjudicados/6	Anual	Economía	Financiera	OMIL	Oficio de Aprobación del Proyecto
Proceso	Aumentar el promedio de atenciones diarias en un 60% respecto del 2008	16,67%	7.3	Prom. atenciones diarias 2009/ (Prom. atenciones diarias 2008*1,6)	Diaria	Eficacia	Procesos Internos	OMIL	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Proceso	Lograr tiempo promedio de atención por persona de 10 min.	16,67%	7.4	10min./Tiempo promedio de atención por persona	Mensual	Eficiencia	Procesos Internos	OMIL	Registro de atenciones usuarios con número de atención
Producto	Aumentar el número de colocaciones en un 10% sobre las colocaciones del 2008	16,67%	7.5	Nº colocaciones 2009/ (colocaciones 2008*1,1)	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	OMIL	Informe anual con el Registro de la Bolsa de Empleo
Producto	Lograr 200 cupos de capacitación anual	16,67%	7.6	Nº de cupos de capacitación logrados/200	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	OMIL	Informe anual con el Registro de la Bolsa de Empleo
Total		100%							

**Plan de Control Proceso Retiro Aseo Domiciliario**

**1.- Unidades Involucradas:**

Dirección de Tránsito y Operaciones  
Dirección de Administración y Finanzas (DAF)  
Secretaría de Planificación Comunal (SECLAC)

**2.- Indicadores Establecidos:**

Ámbito de medición	Meta	Pond.	Nº Indicador	Indicador	Frecuencia	Dimensión evaluación	Perspectiva CMI	Responsable	Medio Verificación
Insumo	Contar con 3 camiones recolectores y 1 tolva operativos (4 recolectores en período estival)	16,67%	8.1	% Camiones Operativos	Anual	Economía	Financiera	Departamento de Operaciones	Bases de licitación
Proceso	Efectuar 4 inspecciones mensuales aleatorias, en terreno	16,67%	8.2	Inspecciones mensuales/4	Mensual	Eficacia	Procesos Internos	Departamento de Operaciones	Inspección tránsito y operaciones
Proceso	Frecuencia diaria en sector céntrico	16,67%	8.3	Frecuencia diaria/1	Diaria	Calidad	Usuarios Directos	Departamento de Operaciones	Registro Hoja Ruta
Proceso	Frecuencia día por medio sector residencial	16,67%	8.4	Frecuencia ponderada diaria/0,5	Diaria	Calidad	Usuarios Directos	Departamento de Operaciones	Registro Hoja Ruta
Producto	Minimizar reclamos por falta de cobertura o servicio deficiente en un 90%	16,67%	8.5	Nº de quejas recibidas 2008*0,1/ Nº de quejas 2009	Anual	Calidad	Usuarios Directos	Departamento de Operaciones	Carta Respuesta a Usuario; Libro de Reclamos Of. de Partes
Producto	Lograr 100% de cobertura en sectores rurales, a Dic. 2009	16,67%	8.6	Sectores rurales cubiertos/ Sectores rurales totales	Anual	Eficacia	Usuarios Directos	Departamento de Operaciones	Registro Hoja Ruta
Total		100%							

Cabe recordar que las propuestas de metas e indicadores para cada Proceso expuesto fueron elaboradas a partir de entrevistas con funcionarios y Directores que tienen bajo su responsabilidad todo o parte de un Proceso, dado que son éstas personas quienes a diario forman parte de la cadena de valor que da origen al satisfactor municipal y por tanto, conocen de mejor forma cuáles pueden ser las metas y optimizaciones de cada Proceso.

El valor máximo que podrá alcanzar el cumplimiento de una determinada meta será de un 100%, tanto en los Procesos bajo estudio como en las metas del CMI de nivel institucional. Para efectos teóricos de la metodología, cada meta tendrá la misma ponderación porcentual que el resto dentro de cada Proceso; y a su vez, cada meta del CMI de nivel institucional tendrá la misma ponderación dentro de cada proyecto/iniciativa; cada proyecto/iniciativa tendrá la misma ponderación sobre cada objetivo estratégico. El mismo criterio se aplica a cada Objetivo Estratégico dentro de cada Perspectiva, y cada Perspectiva dentro del CMI de nivel institucional. Finalmente, para aquellas metas institucionales que se basen en el monitoreo de indicadores a nivel de los Procesos en estudio, se considerará el promedio simple de éstos, cuando versen sobre el mismo tema y tengan la misma clasificación bajo las tipologías de indicadores estudiadas.

A continuación, se propondrán los objetivos, proyectos, iniciativas, metas institucionales, e indicadores asociados a cada Perspectiva del CMI de nivel institucional, basados en la recopilación de metas e indicadores sobre los Procesos en estudio, objetivos y metas relevantes del PMG de la Municipalidad para el año 2009 (ver anexo N° 4), y proyectos e iniciativas propuestos para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Municipalidad.

## **4.6 Perspectivas propuestas para el Cuadro de Mando Integral**

### **4.6.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Los objetivos estratégicos determinados en esta perspectiva persiguen el fortalecimiento del capital intelectual con que cuenta la Municipalidad, el cual agrega valor en el mediano y largo plazo sobre los satisfactores entregados por ésta. Los objetivos estratégicos determinados corresponden a:

- Mejorar la capacidad y productividad del personal
- Desarrollo de Tecnologías y Sistemas de Información
- Formalización de procedimientos

El Mejoramiento de la capacidad y productividad del personal tiene por objeto la formación de un equipo de profesionales competentes y comprometidos con la Municipalidad, un buen clima laboral, un ambiente participativo y una cultura de orientación al cliente. Para lograr dicho objetivo estratégico se han propuesto cuatro iniciativas que, a la vez, repercuten en una mayor satisfacción de los funcionarios: actualizar conocimientos técnicos para la excelencia de cada Proceso; mejoramiento de la comunicación y trabajo en equipo al interior de la institución; desarrollo de un sistema de evaluación e incentivos no monetarios; y asegurar la suficiencia de funcionarios de acuerdo a la actual demanda de servicios. En éste último caso se considera el promedio simple de los indicadores

de insumo en la dimensión de economía, asociados al número de funcionarios mínimos necesarios en cada Proceso en estudio.

Es importante señalar que, al día 30 de Diciembre de 2008, la mayor parte del personal con contrato a plazo fue desvinculado de la Municipalidad, dado el cambio de autoridad. En este sentido, es aconsejable realizar una capacitación general sobre el Estatuto Administrativo (Ley 18.883, sobre los derechos de funcionarios públicos, obligaciones, carrera funcionaria, etc.), al igual que un taller para el desarrollo de habilidades interpersonales, tanto para el personal de planta como los nuevos integrantes, con el objeto de mejorar la comunicación a nivel interno y facilitar el trabajo en equipo.

Dentro de las metas asociadas al objetivo estratégico de Desarrollo de Tecnologías y Sistemas de Información, se ha propuesto –con miras en el futuro desarrollo de trámites en línea- la habilitación de un módulo en la página Web de la Municipalidad destinado a la consulta, a través del número de atención suministrado al usuario, de los estados de atención sobre patentes comerciales, causas del Juzgado de Policía Local, permisos y resoluciones de la Dirección de Obras Municipales, además del pago en línea de patentes comerciales y servicio de aseo domiciliario.

Dichas medidas tienen por objeto notificar a los usuarios cuando sus antecedentes presenten observaciones que impidan el curso normal de la atención y reducir las consultas en oficina referidas meramente al estado en que se encuentra la

atención; disminuyendo de esta forma las interacciones con los usuarios, al conocer éstos el momento en que su asistencia es realmente necesaria en las oficinas de atención. Por este motivo, el desarrollo de los Sistemas de Información tiene un impacto directo en la calidad de atención a usuarios, lo cual ha quedado reflejado en el mapa estratégico de la figura 4.1.

Respecto a la Formalización de Procedimientos, cabe señalar que, además de la actualización de los manuales de procedimientos modificados por Decretos Alcaldicios, comprende la confección de manuales para procedimientos nuevos, los cuales en la actualidad, dependen únicamente de la experiencia de funcionarios encargados de su ejecución. El objeto de la Formalización de Procedimientos es convertir dicha experiencia y conocimientos en Capital Estructural o Interno –según lo expuesto en el segundo capítulo- independiente del Capital Humano que actualmente dispone la Municipalidad.

Es importante destacar que tanto la Formalización de Procedimientos como el Desarrollo e Integración de Tecnologías y Sistemas de Información, contribuyen a la productividad de los funcionarios, cuyo impacto ha quedado establecido en el mapa estratégico de la figura 4.1.

En el cuadro 4.3 se exponen en detalle los objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores propuestos para esta Perspectiva.

**Cuadro 4.3: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Cuadro de Mando Integral**

Objetivos Estratégicos	Proyecto/Iniciativa	Metas	Indicadores	Medio de Verificación	Ponderador	Responsable	
A1 - Mejorar capacidad y productividad del Personal	Actualización de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades personales para la Atención Social	Capacitar 80% empleados de la DIDECO en materias técnicas, beneficios sociales y habilidades para la atención social, al 30.04.09	2.2	Registro de asistencia a Capacitación	8,75%	DIDECO, Jefe Área Social	
		Capacitar 100% empleados con nota inferior a 5,0 en examen anual de conocimientos técnicos.	Nº funcionarios capacitados/ Nº Funcionarios nota inferior a 5.0	Prueba medición de conocimientos específicos	8,75%	RRHH	
	Readecuar la cantidad de personal para las labores de la Municipalidad	Contar con el 100% del personal mínimo exigido por cada Proceso en estudio	PROMEDIO (1.1; 2.1; 4.1; 7.1)	Contratos de trabajo	17,5%	RRHH; Alcaldía	
	Desarrollo de comunicación efectiva y trabajo en equipo.	Capacitar al 80% de encargados de Departamentos y Direcciones mediante Curso de Habilidades de Gestión para Directivos, al 30.04.09	Directivos participantes/ (Total Directivos*0,8)	Realización de Curso. Registro de asistencia a Capacitación	8,75%	RRHH	
		Lograr nota 6.0 o superior en el 80% de las encuestas de satisfacción del empleado (anual).	Nº encuestas con calificación igual o superior a 6.0/ (Nº de encuestas de satisfacción respondidas*0,8)	Evaluación de resultados en encuesta de satisfacción laboral.	8,75%	RRHH	
	Implementar un Sistema Institucional de Evaluación e incentivos para el Personal	Al 30.06.09 implementar 2 proyectos de incentivos no monetarios, consensuados y legitimados	Número de Proyectos de incentivos por Decreto Alcaldicio/ 2	Decreto Alcaldicio que ordena la implementación de los proyectos.	8,75%	RRHH	
		Implementar un Sistema anual de Evaluación de Desempeño, al 30.06.09	Sistema Institucional de Evaluación de Desempeño implementado/ 1	Reporte de recepción de funcionarios precalificadores del Sistema Institucional de Evaluación de Desempeño	8,75%	RRHH	
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)					15%	Impacto A2
						15%	Impacto A3
	A2 - Desarrollo e integración de Tecnologías y Sistemas de Información	Consolidar sistemas informáticos	Lograr levantamiento del 100% de los módulos del Sistema informático Institucional "Tarantella", al 31.10.09	Presupuesto ejecutado/ Presupuesto asignado módulos Sistema Tarantella	Informe de los Administradores de módulos Tarantella	50%	Encargado de Informatica; DAF; Alcaldía
Construir y habilitar, al 31.12.09, módulo de consulta en página Web sobre el estado de atenciones de patentes comerciales, causas de JPL, permisos y resoluciones de la DOM			Módulos consulta patentes, JPL y DOM habilitados/ 3	Módulos operativos en página Web	50%	Encargado de Informatica; DAF; DOM; JPL	
A3 - Formalización de Procedimientos	Elaboración de textos actualizados y refundidos de las Ordenanzas y Reglamentos Municipales modificados por Decretos Alcaldicios	Preparación de ordenanzas y Reglamentos Municipales actualizados y refundidos, que hayan sido modificados hasta el 01.09.09	Número de Ordenanzas y Reglamentos actualizados/ (Total de Ordenanzas y Reglamentos modificados)	Aprobación de Procedimientos por Contraloría, Comité Técnico Profesional y Decreto Alcaldicio	100%	Todas las Direcciones; RRHH	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.2 Perspectiva de Procesos Internos**

En esta perspectiva se han incluido objetivos estratégicos que propenden a la innovación, eficiencia y mejor rendimiento de los procesos críticos de la gestión interna Municipal. Los objetivos estratégicos propuestos corresponden a:

- Simplificación y agilización de Procesos
- Reducción de tiempos de proceso
- Incrementar el número de atenciones a usuarios

Respecto a la simplificación y agilización de Procesos, se ha propuesto como iniciativa la consolidación del funcionamiento de los Comités Técnicos Municipales -formados por Directores de área, profesionales y funcionarios que asesoran al Alcalde en materias de su competencia-; en especial, del Comité Técnico Administrativo (Cotea), el cual tiene entre sus funciones, el mejoramiento de la gestión global del Municipio. En este sentido, el Cotea deberá coordinar reuniones –por reglamento- quincenales, con los funcionarios involucrados en los Procesos bajo estudio, con el objeto de estudiar propuestas de mejora, agilización de controles y procedimientos internos, análisis de reclamos reiterados (usuario es integrado a la cadena de valor), solución a cuellos de botella, y medidas para una mayor transparencia y coordinación interdepartamental.

Asimismo, la optimización de los Procesos repercute en una mejor calidad de atención, reducción de tiempos de proceso y una mayor eficiencia de costos, relaciones que han quedado descritas en el mapa estratégico de la figura 4.1. El

funcionamiento regular de los Cotea permitirá la innovación y mejora continua de los Procesos, a través de la adopción de las propuestas de mejora hechas por el propio personal involucrado, quien se sentirá motivado al ser partícipe en las medidas para la excelencia de los Procesos de los cuales son responsables.

Dentro del mismo objetivo, se ha planteado la iniciativa de Rediseñar los Procesos de trámite de Patentes Comerciales, Adquisiciones y Pago a proveedores, Permisos de edificación, y Entrega de Beneficios Sociales. Dichos Procesos –de gran importancia y demanda por parte de los usuarios- han sido catalogados como procesos obsoletos y elevadamente burocráticos, tanto por reclamos de usuarios externos como internos. Sin ahondar en propuestas concretas de rediseño, las principales optimizaciones apuntan a la reducción de controles y verificaciones, hasta el punto en que éstos se justifiquen económicamente; además de la compresión vertical en la toma de decisiones, para lo cual se planteó –en la perspectiva anterior- la contratación de funcionarios con responsabilidad administrativa con capacidad para tomar decisiones.

Respecto a la iniciativa de Reducción de tiempos de proceso, se han considerado aquellos indicadores de eficiencia en el ámbito de indicadores de proceso, con el objeto de medir, por un lado, en qué forma se reducen los tiempos interdepartamentales al interior de cada Proceso –de acuerdo a las metas específicas en cada uno-, y por otro, la reducción en los tiempos de atención.

En cuanto a la iniciativa de incrementar el número de atenciones a usuarios, se han considerado los indicadores de eficacia en el ámbito de indicadores de proceso, dado que lo relevante en este objetivo es el incremento del número de

atenciones en los Procesos en estudio, independiente de que la solicitud del usuario tenga o no una respuesta favorable.

En el cuadro 4.4 se exponen en detalle los objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores propuestos para esta Perspectiva.

**Cuadro 4.4: Perspectiva de Procesos Internos del Cuadro de Mando Integral.**

Objetivos Estratégicos	Proyecto/Iniciativa	Metas	Indicadores	Medio de Verificación	Ponderador	Responsable
P1 - Simplificación y Agilización de Procesos	Consolidación del funcionamiento de los Comités Técnicos Municipales como parte de las buenas prácticas de gestión municipal.	Agendar reuniones quincenales y lograr que los comités se planifiquen y puedan funcionar regularmente.	Nº de reuniones anuales realizadas en cada comité/ 24	Actas de reuniones de los Comités Municipales: Seguridad ciudadana, Cotea, Comisiones Concejo, Comité Paritario, Comité de Bienestar, Comité de Emergencia.	28,33%	Secretaría Municipal. Dirección de Control. RRHH
	Rediseño de procesos	AL 30.06.09, entregar proyectos de rediseño a Contraloría Interna para su aprobación, de los Procesos: Patentes Comerciales, Permisos de edificación, Entrega de Beneficios Sociales, Adquisiciones y pago a proveedor.	Propuestas de rediseño de procesos entregadas a Contraloría/ 4	Aprobación de proyectos de Rediseño por Contraloría Interna. Decreto Alcaldicio que ordena la implementación.	28,33%	Encargados de cada Dirección involucrada; Dirección de Control
	Digitalización en formato .pdf de los permisos de edificación y resoluciones otorgados por la DOM, de consulta rápida, fácil acceso y que agilice la atención.	AL 30.09.09, contar con una base de datos en formato .pdf de los permisos de edificación y resoluciones, emitidos por la DOM desde el 2006 <sup>(17)</sup>	4.10	Base de datos compartida para todos los equipos computacionales de la red interna de la DOM	28,33%	DOM
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)				15%	Impacto A1
P2 - Reducción de tiempos de proceso	Reducir tiempos de subprocesos y trámites interdepartamentales al interior de los Procesos en estudio.	Cumplir en un 100% las metas específicas definidas para cada Proceso en estudio.	PROMEDIO (1.7; 1.8; 3.3; 3.4; 3.5)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	42,5%	Direcciones involucradas; Dirección de Control
	Reducir tiempos de atención a usuarios en Procesos en estudio	Cumplir en un 100% las metas específicas definidas para cada Proceso en estudio.	PROMEDIO (1.6; 4.5; 5.1; 7.4)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	42,5%	Direcciones involucradas; Dirección de Control
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)				15%	Impacto P1
P3 - Incrementar el número de atenciones a usuarios	Mantener o incrementar número de atenciones en Procesos en estudio	Cumplir en un 100% las metas específicas definidas para cada Proceso en estudio.	PROMEDIO (1.9; 4.9; 5.2; 7.3)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	70%	Direcciones involucradas; Dirección de Control
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)				15%	Impacto A1
				15%	Impacto P2	

Fuente: Elaboración propia

<sup>(17)</sup> Esta iniciativa fue tomada directamente del PMG 2009. La digitalización en formato .pdf está pensada para facilitar el acceso a los documentos, meramente a modo de consulta por parte de clientes internos como externos. La Contraloría General de la República exige la tenencia de documentación impresa en papel.

### **4.6.3 Perspectiva Financiera**

En esta perspectiva se han incluido objetivos estratégicos destinados al control presupuestal, control de gastos, y aumento de ingresos operacionales, sin incluir percepciones de ingresos por cuenta de fondos en administración, provenientes del gobierno central. Los objetivos estratégicos propuestos son:

- Aumentar los Ingresos Operacionales
- Control de Gastos para la eficiencia Presupuestaria

Respecto al aumento de ingresos operacionales, es importante destacar que sin ser un objetivo derivado directamente de la estrategia para el mejoramiento de la gestión interna de la Municipalidad –ni de su Misión-, permite el incremento de recursos destinados a la entrega de satisfactores, lo cual queda denotado sobre el impacto en la mejora de la cobertura de los servicios municipales (Perspectiva de usuarios directos en el mapa estratégico de la figura 4.1).

Dentro de las iniciativas de dicho objetivo, se ha propuesto la fiscalización de empresas con patente comercial rechazada y obras sin permiso de construcción, lo cual no constituye una meta en sí por el cobro de multas, sino que el objetivo es aumentar los ingresos producto de la regularización de la situación del contribuyente, lo que además genera una mayor percepción de ingresos por cuenta del Impuesto Territorial, dado que aquellas propiedades inscritas en el Rol de Propiedades Edificadas del Servicio de Impuestos Internos, y que caen en el tramo tributable, pasan a formar parte de los ingresos presupuestarios de la

Municipalidad, pues el 40% de lo que recaude por este concepto la Tesorería General de la República es remesado hacia el Municipio. Los indicadores comprometidos en este objetivo corresponden a la dimensión de Economía, asociados a la generación de ingresos operacionales.

Dentro del mismo objetivo, se ha propuesto la Reducción de morosidad de patentes comerciales y enrolamiento de empresas sin patente tramitada. Como antecedente, en la actualidad existen 223 contribuyentes morosos de un universo de 1070 patentes comerciales <sup>(18)</sup>, para lo cual resulta indispensable la autorización, vía Decreto Alcaldicio, a los funcionarios de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF), para notificar a los contribuyentes morosos de patentes comerciales, y cumplir funciones temporales de inspección al interior de grandes empresas, para prevenir la evasión tributaria de empresas subcontratistas que no han efectuado el trámite de patente comercial.

Dentro del objetivo estratégico de Control de gastos para la eficiencia Presupuestaria, las iniciativas apuntan al control de los presupuestos asignados a algunos de los Procesos en estudio, y al establecimiento de un Sistema de Control para el activo fijo y vehículos municipales. Los indicadores implicados corresponden a la dimensión Economía, en el ámbito de insumos de cada Proceso. En el cuadro 4.5 se exponen en detalle los objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores propuestos para esta Perspectiva.

---

<sup>(18)</sup> Dato suministrado por el Departamento de Rentas municipales al 31.12.2008.

**Cuadro 4.5: Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral.**

Objetivos Estratégicos	Proyecto/Iniciativa	Metas	Indicadores	Medio de Verificación	Ponderador	Responsable
F1 - Aumentar los ingresos Operacionales	Gestión de recuperación patentes comerciales morosas y enrolamiento de empresas sin patente tramitada	Cumplir en un 100% las metas establecidas para la recuperación de Patentes Comerciales deudoras y empresas sin trámite de patente comercial.	PROMEDIO (1.5; 1.13)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	17,5%	Depto. Rentas; DAF
	Cobranza de Propaganda y Publicidad Ley N°20.280/08 (anexo N5)	Recuperación del 80% de propagandas y publicidades camineras que no se encuentren declaradas (carta de notificación y seguimiento)	N° total de letreros autorizados/ (N° total de letreros instalados*0,8)	Catastro de Publicidad Ley N°20.280/08	17,5%	Depto. Rentas; Inspección municipal
	Incremento de Venta de Permisos de Circulación de Vehículos	Superar ventas de permisos de circulación en Marzo, en un 20% respecto de Marzo 2008	5.5	Informes de recaudación Anual Sistema Informático "Tarantella"	17,5%	Depto. Permisos de Circulación
	Gestión de fiscalización a empresas con patente comercial rechazada y obras sin permiso de construcción	Cumplir en un 100% las metas establecidas para Proceso de Patentes Comerciales y Permisos de Edificación	PROMEDIO (1.4; 4.8)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	17,5%	Depto. Rentas; Inspección DOM
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)					15%
					15%	Impacto P3
F2 - Control de gastos para la eficiencia Presupuestaria	Control de presupuesto para Procesos que operan con asignación de presupuesto municipal.	Cumplimiento del 100% de las metas presupuestarias de acuerdo a lo programado en cada Proceso.	PROMEDIO (2.3; 3.1; 6.1; 6.2)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	35%	Direcciones Comprometidas
	Implementar Sistema de Control de Activo Fijo para los Bienes Municipales	Al 30.06.08, implementar el módulo de control de Activo Fijo del Sistema "Tarantella", con el registro del 100% de bienes Municipales.	Módulo Sistema Institucional "Tarantella" implementado/ 1	Informe de Inventario emitido por la sección Bodega e Inventario, entregado a la DAF	17,5%	Dirección de Adm. Finanzas
		Implementar sistema de control de vehículos municipales, compra de combustibles y bitácora de viajes, al 28.03.09	Sistema implementado/ 1	Planilla Control Vehículos y Gasto en Combustible	17,5%	Departamento de Operaciones
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)					15%
					15%	Impacto P1

Fuente: Elaboración propia

#### **4.6.4 Perspectiva de Usuarios Directos**

Dado que el objetivo de la Municipalidad, a nivel de gestión interna, es cubrir la demanda de satisfactores en forma eficaz, eficiente y oportuna, los objetivos estratégicos determinados en esta perspectiva propenden al mejoramiento tanto de la calidad de satisfactores entregados, como a la suficiencia de éstos. Para ello, las iniciativas propuestas aluden al cumplimiento de los plazos de respuesta a las solicitudes de los usuarios, mejorar la accesibilidad a los servicios, e incrementar la cobertura de la demanda actual y potencial mediante una mayor difusión de los satisfactores municipales. Lo anterior, soportado por el cumplimiento de las metas en las tres perspectivas anteriores, permitirá la consecución del objetivo a nivel de gestión interna con el objeto de apoyar a la Municipalidad en el cumplimiento de su Misión y Visión, establecidas en el Plan de Desarrollo Comunal correspondiente al quinquenio 2005-2009.

Los objetivos estratégicos identificados corresponden a:

- Mejorar calidad de los servicios y atención municipal
- Mejorar cobertura de los servicios municipales

Respecto al objetivo que persigue la mejora en la calidad de los servicios y atención municipal, se han señalado como iniciativas: el cumplimiento de los plazos de respuesta a las solicitudes de los usuarios en todos los Procesos en estudio, operativos en terreno para facilitar la atención a usuarios de sectores

rurales, disminución en los tiempos de espera de los usuarios que acuden a las oficinas de atención, y la gestión de reclamos y encuesta de satisfacción (de la cual existe una propuesta en el anexo N° 6). Los indicadores comprometidos corresponderán a la dimensión de calidad dentro del ámbito de indicadores de Proceso, al hacer énfasis en la calidad de atención independiente de que la solicitud del usuario tenga o no una respuesta favorable.

Dentro del mismo objetivo, con el objeto de reducir atenciones por consultas generales y mejorar la calidad de la información al usuario, se ha propuesto la publicación de información de soporte sobre los satisfactores municipales más demandados por los usuarios, tanto en salas de espera de oficinas de atención, como en la página Web de la Municipalidad; ejemplo de ello es la publicación de la tipificación y valores de infracciones a la Ley de Tránsito en la oficina del Juzgado de Policía Local, publicación de formularios digitales para los trámites municipales más concurridos, y el impacto directo proveniente de la habilitación del módulo de consultas de estado de atención -señalado en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento- al disminuir interacciones innecesarias con los usuarios.

El objetivo estratégico referente a la mejora de cobertura de los servicios municipales, apunta al incremento de la cantidad de satisfactores entregados a los usuarios con el objeto de cubrir la demanda por parte de éstos; para ello se ha considerado el conjunto de indicadores de la dimensión de eficacia en el ámbito del producto (satisfactor).

Adicionalmente, con el objeto de incrementar la cobertura de los servicios ofrecidos hacia aquellos usuarios con una demanda potencial o no explícitamente manifiesta, se han incluido bajo este objetivo estratégico, iniciativas destinadas a la difusión de la Labor municipal, servicios, proyectos, beneficios, acceso a fuentes de financiamiento (iniciativas de inversión) y redes sociales existentes para generar relaciones de colaboración.

En este sentido, se ha propuesto la publicación de dicha información en la página Web de la Municipalidad -y promoción de ésta como fuente de información a usuarios que acudan a oficinas de atención-; la entrega de dípticos informativos sobre beneficios sociales; y las visitas a terreno programadas por la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), encargados del Departamento de Eventos, y la Comisión de representantes de cada Dirección, con el objeto de capacitar a las Juntas de Vecinos de los sectores de Caleta Higuierilla, Colmo, Villa Primavera, Las Gaviotas y Villa Concón, de acuerdo a lo expuesto en el Programa de Mejoramiento de Gestión para el año 2009 (ver anexo N° 4). Con respecto a esta última iniciativa, se considerará como indicador el total de visitas efectuadas dentro del año, dividido por 5 –dada la meta propuesta-, y se le asignará la clave de indicador “0.1”, para efectos de representación en el Cuadro de Mando Integral institucional.

En el cuadro 4.6 se exponen en detalle los objetivos estratégicos, iniciativas, metas e indicadores propuestos para esta Perspectiva.

**Cuadro 4.6: Perspectiva de Usuarios Directos del Cuadro de Mando Integral.**

Objetivos Estratégicos	Proyecto/Iniciativa	Metas	Indicadores	Medio de Verificación	Ponderador	Responsable
U1 - Mejorar calidad de servicios y atención municipal	Monitoreo del cumplimiento de los plazos de respuesta a solicitudes.	Cumplir en un 100% los plazos de respuesta en la entrega del satisfactor, de acuerdo a especificaciones de cada Proceso.	PROMEDIO (1.2; 1.3; 2.4; 3.2; 3.6; 3.7; 3.11; 4.2; 4.3; 4.4; 5.3; 6.3; 8.3; 8.4)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	8%	Encargados de cada Dirección involucrada; Contraloría Interna
	Efectuar atenciones en terreno, para una mayor accesibilidad a los satisfactores municipales.	Cumplir en un 100% las metas propuestas para la entrega en terreno de Beneficios Sociales y venta de Permisos de Circulación.	PROMEDIO (2.6; 5.4)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	8%	DIDECO; Depto. Permisos de Circulación
	Disminución de tiempos de espera en oficinas de atención.	Cumplir en un 100% las metas propuestas para cada Proceso en estudio.	PROMEDIO (1.10; 1.12; 2.7; 4.6)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	8%	Rentas; DIDECO; DOM
	Publicación de información de soporte para los servicios prestados, en salas de espera y página Web de la Municipalidad, reduciendo atenciones por consultas generales.	Publicar en página Web los requerimientos, descripción y formularios digitales del 50% de los trámites más demandados, al 31.06.2009	Nº trámites publicados en Web/ (Total trámites más solicitados*0,5)	Módulo de consulta de atenciones habilitado	8%	Rentas; Depto. Permisos de Circulación; DOM; Asistencia Social; JPL; Encargado de Informática
	Gestión de Reclamos y encuestas de satisfacción	Obtener nota 6,0 o superior en el 80% de los usuarios encuestados mediante encuesta de satisfacción al usuario propuesta en Anexo N°6	Total encuestados que califican con nota 6.0 o superior/ (Total encuestados*0,8)	Evaluación de resultados en encuesta propuesta	4%	RRHH; Encargados de cada Dirección involucrada
		Cumplir en un 100% las metas de minimización de reclamos según cada Proceso.	PROMEDIO (1.11; 2.8; 3.8; 4.7; 8.5)	Registro Libro de Reclamos de Oficina de Partes	4%	Encargados de cada Dirección involucrada
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)					15%
					15%	Impacto A2
					15%	Impacto P1
					15%	Impacto P2
U2 - Mejorar cobertura de los servicios.	Aumentar entrega de satisfactores para cubrir la demanda por parte de los usuarios	Cumplir en un 100% las metas específicas definidas para cada Proceso en estudio.	PROMEDIO (2.9; 6.5; 6.6; 6.7; 7.5; 7.6; 8.6)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso	27,5%	Encargados de cada Dirección involucrada; Alcaldía; Comités Municipales
	Visitas en terreno para la difusión de la Labor Municipal, servicios, proyectos, beneficios y redes sociales.	Cumplir en un 100% las metas de visitas y capacitaciones formuladas por la DIDECO, Prod. de Eventos y Comisión de representantes de cada Dirección	PROMEDIO (2.5; 6.4; 0.1)	Medios de verificación establecidos en cada Proceso. (Nota: Indicador 0.1 detallado en Persp. de Usuarios Directos)	27,5%	Secretaría Municipal; DIDECO; DAF; JPL; DAJ; DOM; SECPLAC.
	(Impacto de otros Objetivos Estratégicos)					15%
					15%	Impacto U1
					15%	Impacto P3

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7 Cuadro de Mando Integral para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón.

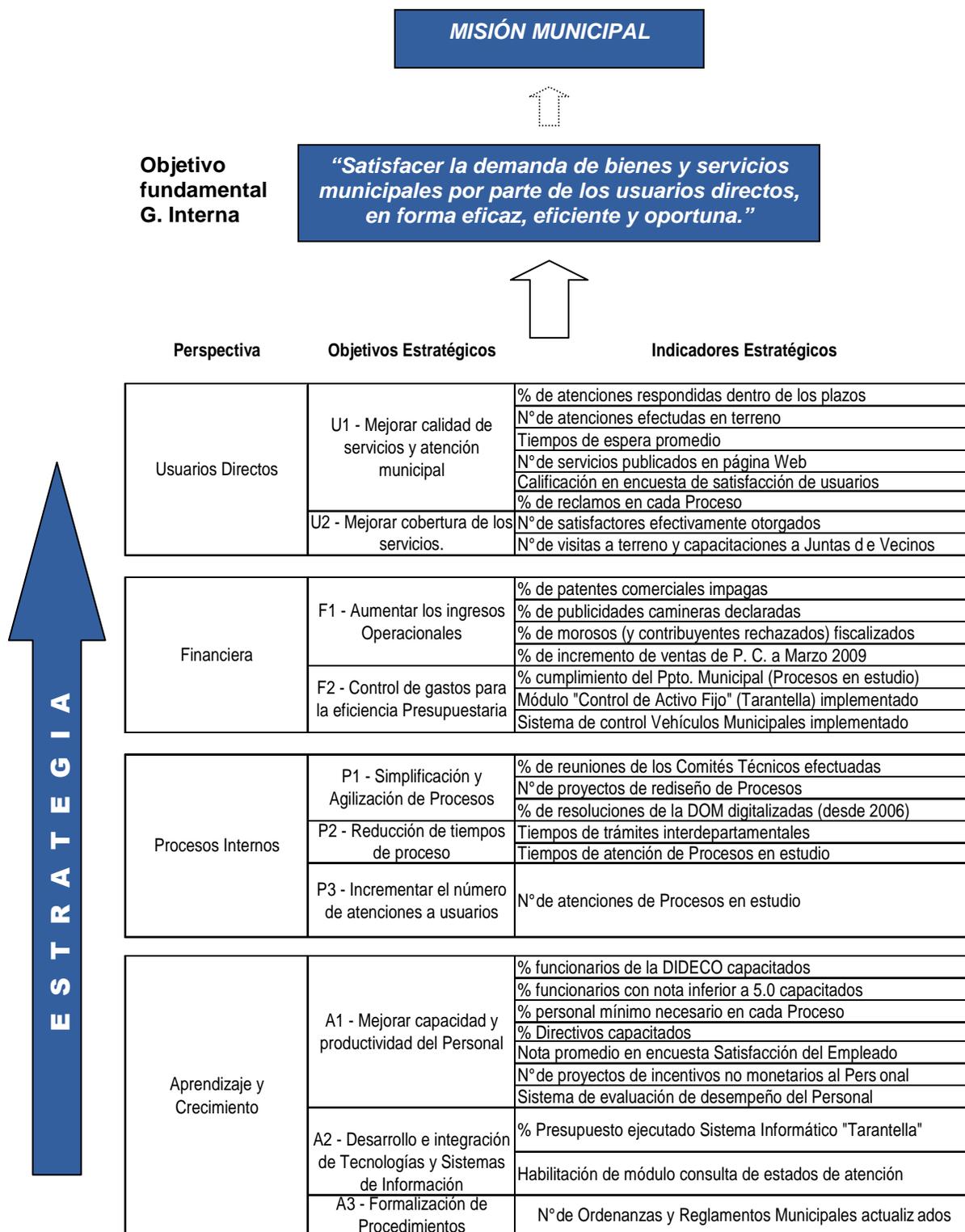


Figura 4.2. Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y ALCANCES FINALES

Se ha dado curso a todos los objetivos de investigación planteados en la presente tesis, lo cual ha permitido conocer diversos aspectos de la metodología del Cuadro de Mando Integral, sus adaptaciones al ámbito público de nuestro país, y la realidad interna de la Ilustre Municipalidad de Concón, junto a los principales satisfactores que ésta ofrece. Ello ha permitido proponer una estrategia, objetivos y metas concretas para el control y mejora de su gestión interna, posibilitando el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Al respecto, podemos señalar que la principal innovación académica planteada en este trabajo se relaciona con la doble clasificación de indicadores de desempeño dispuesta para el ámbito público, aplicada a la metodología tradicional del Cuadro de Mando Integral propuesta por Kaplan y Norton. Ello ha permitido crear el nexo entre el control operacional, ligado a los Procesos bajo estudio, y el control estratégico asociado al cumplimiento de aquellos objetivos estratégicos relacionados con estos Procesos.

Cabe señalar el aporte que este trabajo constituiría en la I. Municipalidad de Concón. Se ha propuesto una herramienta de control de gestión capaz de:

- Operativizar una estrategia de mejora en objetivos y acciones concretas, y comunicarlas a los responsables de su ejecución.
- Crear diariamente una organización basada en la estrategia, al orientar el quehacer de todos los funcionarios en torno a los indicadores y metas de cada Proceso (satisfactor municipal) bajo estudio.

- Lograr un cambio de comportamiento dentro de la institución, al hacer énfasis en mejoras dirigidas al Proceso desde una óptica integral, convirtiendo al Cuadro de Mando en el vehículo integrador entre departamentos. De esta forma, se promueve una cultura de orientación al cliente, y de tramitar al usuario lo menos posible.
- Exponer claramente, mediante su mapa estratégico, las interacciones sinérgicas existentes entre los recursos tangibles y el Capital Intelectual de la institución, a fin de cultivar dicha cadena de valor mediante criterios de inversión más integrales. Ello permite incrementar el valor de los satisfactores municipales.
- Enlazar la Estrategia y el Presupuesto, a través de la traducción de ésta en objetivos, indicadores y metas concretas (tanto a nivel institucional como en los Procesos bajo estudio) para la formulación del presupuesto municipal.
- Servir de referencia para la formulación de los Planes de Mejoramiento de Gestión. Las relaciones causa–efecto del mapa estratégico, permiten estructurar un proceso de identificación de aquellos objetivos institucionales y colectivos que deben ser propuestos en los Planes de Mejoramiento de Gestión. Así, el Cuadro de Mando Integral ofrece una metodología objetiva, basada en una estrategia, que de manera fundamentada en las características propias de la Municipalidad, permite un mejoramiento sistemático de las capacidades internas de ésta.
- La misma lógica causal del mapa estratégico, permite a la alta Dirección Municipal establecer las prioridades que los objetivos propuestos deben tener, y por tanto, los incentivos económicos asociados al cumplimiento de éstos dentro del Programa de Mejoramiento de Gestión.

Pese a que este trabajo se limita al diseño de un Cuadro de Mando Integral, su implementación es factible. En la medida que los objetivos y metas, contenidos en los Programas de Mejoramiento de Gestión, correspondan a los propuestos en el Cuadro de Mando Integral, el monitoreo de éstos no representaría una labor adicional. Requeriría una inversión de recursos, al construir una plataforma informática acoplada a las bases de datos de los sistemas computacionales existentes; sin embargo, en muchos casos basta una planilla en *Microsoft Office Excel*<sup>®</sup> vinculada a dichas bases de datos.

Además de lo anterior, existe la disposición por parte de la alta Dirección a invertir recursos en el mejoramiento de las capacidades internas; y según se observó en entrevistas a profesionales de las diferentes áreas de la Municipalidad, el personal se encuentra muy dispuesto a los cambios, ya que reconoce la necesidad de agilizar los Procesos que generan los satisfactores municipales.

El resultado del presente trabajo, es una adaptación metodológica del modelo tradicional de Cuadro de Mando Integral, introducido por Kaplan y Norton, a la realidad Municipal de nuestro país. Por lo tanto, puede ser utilizada en diferentes ámbitos de la gestión municipal, incluyendo otros Procesos, bajo criterios de selección distintos a los empleados en esta tesis, a juicio de la alta Dirección. Asimismo, la metodología propuesta es aplicable a otras Municipalidades, en cuyo caso deben considerarse las particularidades de cada institución -a través de un diagnóstico como el efectuado en este trabajo-, sus necesidades de información y control específicas, y las características propias de cada Comuna en función de los productos estratégicos (satisfactores) de mayor necesidad e importancia.

Además de ser una metodología para la gestión de la estrategia, el Cuadro de Mando Integral constituye una excelente herramienta de gestión por resultados, y tiene un papel activo dentro del proceso de planificación estratégica, al clarificar los objetivos estratégicos –a partir de la estrategia- e identificar los inductores críticos sobre éstos, permitiendo además, obtener *feedback* sobre la estrategia, para la actualización o reformulación de ésta conforme a los cambios del entorno.

Dado lo anterior, otra posible aplicación de esta metodología se relaciona con el control de gestión municipal en términos de impacto en el desarrollo de la Comuna (Plan de Desarrollo Comunal). En este caso, las perspectivas del modelo debieran articular objetivos estratégicos derivados de una estrategia de desarrollo sustentable para la Comuna, basada en las ventajas comparativas de ésta y en la generación de ventajas competitivas a nivel nacional e internacional. Obtener *feedback* continuo sobre dicha estrategia se convertiría en un recurso de invaluable utilidad.

Lo anterior, significaría contar con una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, para fortalecer el desarrollo de la Comuna, a través de la focalización eficiente de los recursos que dispone la Municipalidad, además de sentar las bases para un sistema de regulación y control municipal, que facilite el cumplimiento de las metas señaladas en el Plan de Desarrollo Comunal.

## BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN Robert S. y NORTON David P. “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), año 2000. Editorial Gestión 2000.
- KAPLAN Robert S. y NORTON David P. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” (The Strategy Focused Organization), año 2001. Ed. Gestión 2000.
- KOONTZ, WEIHRICH Y CANNICE. “Administración, una perspectiva global y empresarial”, año 2008. Editorial McGrawHill.
- FLEITMAN, Jack. “Negocios Exitosos”, año 2000. Editorial McGraw Hill.
- BASTIDAS, Eunice y RIPOLL, Vincent. “Una aproximación de las implicancias del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público”, año 2003, Editorial Compendium. España.
- BONNEFOY, J. Cristóbal y ARMIJO, Marianela. “Indicadores de desempeño en el Sector Público”. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), año 2005, Santiago de Chile.
- “Guía para la construcción de indicadores de desempeño en los Servicios Públicos”. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile. Santiago de Chile.
- Ley N° 19.803, del 05/04/2002, sobre asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal. Ley N° 20.198, del 28/06/2007, que actualiza la ley anterior. Ley N° 20.280, del 04/07/2008, modifica normas sobre Rentas Municipales. Ley N° 18.695, orgánica constitucional de Municipalidades, actualizada al 09/05/2006. Santiago de Chile.

- Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño del proceso de Formulación del Proyecto de Presupuesto para el Año 2009. Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile. Santiago de Chile. ([http://www.dipres.cl/572/articles-36282\\_doc\\_pdf3.pdf](http://www.dipres.cl/572/articles-36282_doc_pdf3.pdf))
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. "Administración estratégica, un enfoque integrado", año 2005. Editorial McGrawHill.

#### Documentación interna I. Municipalidad de Concón

- Plan de Desarrollo Comunal, I. Municipalidad de Concón, correspondiente al quinquenio 2005-2009.
- Programa de Mejoramiento de Gestión para el año 2009, I. Municipalidad de Concón. Decreto Alcaldicio N° 11, año 2008, aprobado con fecha 26/12/2008.
- Manuales de Procedimientos y documentación interna de carácter general.

#### Tesis de Referencia:

- "El capital intelectual como motor de progreso organizacional". Autores: Jara Díaz, Mónica; Rojas Aguilera, Brigitte. Profesor guía: Del Real Fernández, Gloria. Universidad de Valparaíso. Escuela de Ingeniería Comercial, año 2007.
- "Indicadores de Gestión para el apoyo al sistema de Control de Gestión de la I. Municipalidad de Papudo". Autores: Espinoza Gandolfo, Lorena; Díaz Saavedra, Eduardo. Profesor guía: Cademartori Rosso, David. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Escuela de Comercio. Magíster en Gestión mención Control, año 2000.

## **Anexo N°1: Creación de la Comuna de Concón.**

Extracto de la Ley N°19.424.

Fecha Publicación: 28.12.1995

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente Proyecto de Ley

**“Artículo 1°:** Créase la Comuna de Concón, Sede Concón, en la Provincia de Valparaíso, Región de Valparaíso. Comprende:

1) La parte de la actual comuna de Viña del Mar, ubicada al norte del siguiente límite:

El lindero sur del predio rol 5001-13, desde la línea de cumbres que limita por el norte la hoya del estero Quilpue hasta el lindero sur del predio rol 5001-4; el lindero sur del predio rol 5001-4, desde el lindero sur del predio rol 5001-13 hasta el lindero poniente del predio rol 5001-4; la línea recta que une el vértice del lindero poniente y sur del predio rol 5001-4 con la cota 94 de la carta 1 :50.000 del Instituto Geográfico Militar, la línea recta que une la cota 94 con el trigonométrico Las Dunas; y el paralelo astronómico del trigonométrico Las Dunas, desde dicho trigonométrico hasta el Mar Chileno.

2) La parte de la actual comuna de Limache ubicada al sur, al poniente y al norte del siguiente limite:

El lindero poniente del predio rol 332-309; el lindero poniente del predio rol 332-309, desde el estero Limache hasta el lindero sur del predio rol 332-277; el lindero sur de los predios roles 332-277 y 332-310, desde el lindero poniente del predio rol 320-309 hasta el lindero sur del predio rol 332-277; el lindero sur del predio rol 332-277, desde el lindero sur del predio rol 332-310 hasta el lindero oriente del predio rol 5001-27; el lindero oriente del predio rol 5001-27, desde el lindero sur del predio rol 332-277 hasta la línea de cumbres que limita por el sur la hoya del estero Limache; y la línea de cumbres que limita por el sur la hoya del estero Limache, desde el lindero oriente del predio rol 5001-27 hasta el lindero poniente del predio rol 332-17.

3) La parte de la actual comuna de Quintero ubicada al sur del siguiente limite:

La ribera norte del río Aconcagua, desde el camino de Puchuncaví a Colmo, por San Ramón, hasta el Mar Chileno.

**Artículo 2°:** De conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior y el decreto con fuerza de Ley N° 3-18.715, de 1989, la delimitación de las comunas de Concón, Viña del Mar, Limache y Quintero, será la siguiente:

1.- Comuna de Concón:

Al Norte: con la comuna de Quintero, según el límite establecido en el artículo 1°.

Al Este: Con las comunas de Quillota, Limache según el límite establecido en el artículo 1° y Limache.

Al Sur: con las comunas de Quilpue y Viña del Mar, según el límite establecido en el artículo 1°.

Al Oeste: con el Mar Chileno.

2.- Comuna de Viña del Mar:

Al Norte: con la comuna de Concón según el límite establecido en el artículo 1°.

Al Este: con la comuna de Quilpue.

Al Sur: con la comuna de Valparaíso.

Al Oeste: con el Mar Chileno.

3.- Comuna de Limache:

Al Norte: con la comuna de Quillota.

Al Este: con la comuna de Olmue.

Al Sur: con la comuna de Quilpue, Villa Alemana, y Quilpue.

Al Oeste: con la comuna de Concón según límite establecido en el artículo 1°.

4.- Comuna de Quintero:

Al Norte: con la comuna de Puchuncavi.

Al Este: Con las comunas de Puchuncavi y Quillota.

Al Sur: con la comuna de Concón según el límite establecido por el artículo 1°.

Al Oeste: con el Mar Chileno.

#### **Disposiciones transitorias (Artículos 1 al 7)**

**Artículo 1°.** Para los efectos de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley N° 18.695, y las disposiciones pertinentes del decreto Ley N° 3.063, de 1979, Ley de Rentas Municipales, entiéndase incluida en los coeficientes de distribución la comuna de Concón, a contar del 1 de enero de 1996.

**Artículo 2°.** Durante el periodo en que la comuna de Concón, creada por esta ley, no tenga instalada su respectiva Municipalidad, se agrupará, para los fines que establece el artículo 107 de la Constitución Política de la República, con la comuna de Viña del Mar. Para efecto de la administración de la comuna de Concón, la Municipalidad de Viña del Mar, en la que recaerá transitoriamente esta función, deberá llevar presupuesto y contabilidad únicos, sin perjuicio que internamente se deberá consagrar un procedimiento que permita llevar en forma separada, por comuna, ambas actividades, a partir de los treinta días siguientes a la promulgación de esta Ley, con el propósito de preparar la futura administración de la nueva comuna.

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, en coordinación con el Gobierno Regional de Valparaíso, efectuarán un estudio del costo total que implicara la instalación precitada, cuyos resultados deberán remitirse al Presidente de la República.

Autorízase al Presidente de la República para que, una vez evacuado el estudio mencionado, destine parte de los recursos del Fondo Común Municipal que correspondan a la comuna de Concón para financiar la instalación de su

municipalidad. Esta destinación de recursos no deberá afectar el regular funcionamiento y financiamiento de los servicios que se prestan a la agrupación de comunas.

**Artículo 3°.** Facultase al Presidente de la Republica para que en el plazo de un ano, mediante disposiciones con fuerza de ley, regule la forma de instalación de la municipalidad de Concón, la que en todo caso deberá quedar instalada a la fecha en que asuman la autoridades electas en la próxima elección municipal general.

En la disposición con fuerza de ley a que se refiere el inciso anterior se determinara, asimismo, la proporción de los cargos de las Municipalidades de Viña del Mar, Limache y Quintero que deberá ser adscrita a la Municipalidad de Concón, ponderando, para este efecto, la proporción de la población aportada a la nueva comuna, por cada una de las comunas originarias. La citada proporción deberá determinarse, cuando sea procedente, respecto de cada una de las plantas reguladas en la Ley N° 18.883.

La responsabilidad del proceso de instalación de la señalada Municipalidad corresponderá al Alcalde de Viña del Mar, con la asesoría permanente y durante todo el proceso de la Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, la que será ejercida con la colaboración del Intendente, en su calidad de Ejecutivo del Gobierno Regional, con el propósito de velar por una equitativa y adecuada implementación de la nueva comuna.

**Artículo 4.** Facúltase al Presidente de la República para que, dentro del plazo de un año, mediante Decreto con Fuerza de Ley, expedido por intermedio del Ministerio del Interior, fije la planta de personal de la Municipalidad de Concón y los requisitos de ingreso y promoción de los cargos.

Los alcaldes de Viña del Mar, Limache y Quintero señalarán los funcionarios titulares que se traspasan a la Municipalidad de Concón, y en cuya planta el respectivo alcalde deberá nombrarlos a contar de la instalación del nuevo municipio, a fin de proveer los cargos según la proporción establecida de conformidad a lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 3°. El nombramiento de este personal se hará sin sujeción a las normas sobre concurso de la Ley N° 18.883, debiendo, en todo caso, cumplir con los requisitos de ingreso pertinentes.

Los cargos de los funcionarios que se traspasen se entenderán suprimidos en las plantas de las respectivas, Municipalidades, una vez efectuado el nombramiento a que se refiere el inciso anterior.

Los traspasos de personal, referidos en el inciso segundo, se efectuaran sin solución de continuidad y sin que puedan ser disminuidas las remuneraciones que percibían. Si el nuevo cargo fuere de menor grado, los respectivos servidores percibirán la diferencia por planilla suplementaria, imponible y reajutable en la misma oportunidad y porcentaje que las remuneraciones del Sector Municipal.

**Artículo 5°.** Autorízase a las Municipalidades de Viña del Mar, Quintero y Limache para transferir el dominio, a título gratuito, a la Municipalidad de Concón, de los bienes inmuebles de su propiedad situados en el territorio jurisdiccional de la nueva comuna.

Asimismo, se autoriza a las Municipalidades de las comunas que ceden territorio para transferir, también a título gratuito, a la Municipalidad de Concón, los bienes muebles que guarnecen dichos inmuebles y los demás que convengan los respectivos alcaldes.

El traspaso de los créditos y obligaciones de cada una de las tres Municipalidades, que correspondan o incidieren en el patrimonio o en la administración de la nueva comuna, se convendrá de común acuerdo por los respectivos alcaldes y sus correspondientes concejos, de conformidad con el artículo 58 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Las donaciones efectuadas a la Municipalidad de Concón, por aplicación de lo dispuesto en los incisos precedentes, no requerirán del trámite de insinuación judicial a que se refiere el artículo 1401 del Código Civil y estarán exentas del impuesto a las donaciones establecido en la Ley N° 16.271.

Los Conservadores de Bienes Raíces y el Servicio de Registro Civil e Identificación procederán a inscribir los inmuebles y vehículos a nombre de la Municipalidad de Concón, en virtud de requerimiento escrito del Alcalde. La transferencia de los bienes indicados estará exenta de impuesto y de los derechos que procedan por tales inscripciones.

**Artículo 6°.** Sin perjuicio de lo establecido en los artículos precedentes, durante el periodo de administración transitoria, la Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior deberá, con la colaboración del Intendente en su calidad de Ejecutivo del Gobierno Regional, coordinar, entre otras materias, los traspasos a que se refiere el artículo 5° precedente, como, asimismo, la inversión que se efectúe en el territorio de la comuna de Concón, con el propósito de velar por una equitativa y adecuada implementación de la nueva comuna.

**Artículo 7°.** En tanto no se efectúe la modificación correspondiente al título final de la Ley N° 18.700, Orgánica Constitucional sobre Votaciones Populares y Escrutinios, y sus modificaciones, sobre distritos electorales y circunscripciones senatoriales, continuara vigente para todos los efectos legales su actual conformación territorial."

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévase a efecto como Ley de la República.

Santiago, 14 de Diciembre de 1995.- EDUARDO FREI RUIZ-TAGLE, Presidente de la República.- Carlos Figueroa Serrano, Ministro del Interior.

Lo que transcribo a Ud. para su conocimiento.- Saluda a Ud., Belisario Velasco Baraona, Subsecretario del Interior.

## Anexo N° 2: Extracto del D.F.L N°5 de la Ley N° 19.424

“Establece la Instalación y planta de Personal de la Municipalidad de Concón.

**Artículo 1°:** Establézcase la Municipalidad de Concón. La Municipalidad quedará instalada a la fecha en que asuman sus cargos el Alcalde y los integrantes del Concejo, elegidos en la elección municipal realizada de acuerdo a lo dispuesto en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.

**Artículo 2°:** Fíjese la siguiente planta de personal para la Municipalidad de Concón.

Planta	Cargos	Grados	N° Cargos
Alcaldes	Alcalde	4°	1
Directivos	Secretario Comunal de Planificación y Coordinación	5°	1
	Asesor Jurídico	5°	1
	Director de Desarrollo Comunitario	5°	1
	Director de Obras Municipales	5°	1
	Director de Control	5°	1
	Secretario Municipal	6°	1
	Director de Administración y Finanzas	6°	1
	Directivo	7°	1
Profesionales	Profesionales	5°	3
	Profesionales	6°	2
	Profesionales	7°	2
	Profesional	8°	1
Jefaturas	Jefatura	8°	2
	Jefatura	9°	1
	Jefatura	10°	1
Técnicos	Técnicos	10°	2
	Técnico	11°	2
	Técnico	12°	1
	Técnico	13°	1
Administrativos	Administrativos	12°	2
	Administrativo	13°	2
	Administrativo	14°	1
Auxiliares	Auxiliares	14°	2
	Auxiliares	15°	2
	Auxiliar	16°	1
Total de Cargos			37

**Artículo 3°:** Declárese que para la provisión de los cargos de la planta de personal fijado en el artículo anterior serán aplicables los requisitos que señala el artículo 10 de la ley 18.883 y el artículo 12 de la Ley N° 19.280, según corresponda y establézcase los siguientes requisitos específicos para el ingreso y desarrollo a los cargos que se indican:

Planta	Cargo	Grado	Requisito
Profesionales	Profesionales	5°	Un cargo requerirá título de Arquitecto y otro requerirá alternativamente título de Ingeniero Comercial, Contador Auditor o de Administrador Público.
	Profesionales	6°	Requerirán, alternativamente título de Abogado; Ingeniero Comercial; Contador Auditor; Contador Público o de Administrador Público.
Jefaturas	Jefaturas	8°	Un cargo requerirá, alternativamente, título profesional de Contador Auditor; Contador Público, Administrador Público o título técnico en el área de Adm. de recursos Financieros o de Personal.

## **Anexo N° 3: Gestión Municipal**

### **Concepto de Municipalidad**

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de la República de Chile y la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, la administración del Estado en el ámbito local le corresponde a las Municipalidades. Dicha ley, en su artículo 1° inciso segundo, define a las Municipalidades como “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.”

### **Características de los Municipios**

De la citada definición emanan las siguientes características:

#### a) Corporación de Derecho público

Este tipo de corporaciones están constituidas por más de un órgano para el ejercicio de sus funciones y atribuciones que la ley les encomienda; su creación, funciones y organización se encuentran reguladas tanto en la Constitución Política como en la respectiva Ley Orgánica Constitucional.

#### b) Personalidad Jurídica

Significa que pueden ejercer derechos y contraer obligaciones -dentro del marco legal-, es decir, ser titulares de derechos, bienes y deudas, distintos de los del Fisco al tener un patrimonio propio; son susceptibles de ser representadas judicial y extrajudicialmente; y en general, tienen todos los atributos de una persona moral

#### c) Organismos de Administración

Los Municipios forman parte de la Administración Interior del Estado; y no de gobierno; por tal motivo la Ley no les faculta dicha clase de atribuciones o deberes

#### d) Órgano Participativo

Es un órgano participativo, por cuanto contempla mecanismos que aseguran la representación de la comunidad, tal es el caso de las elecciones de autoridad.

#### e) Organismo Autónomo

Dicho atributo se encuentra consagrado en la Constitución Política de Chile. Significa que los Municipios no se encuentran sometidos a un vínculo jerárquico o

de dependencia de la Presidencia de la República ni de los Ministerios; en general cumplen funciones y atribuciones sin supeditarse a otros organismos del Estado. Sin embargo, existen algunas limitaciones a ésta autonomía, señaladas en la Constitución Política y en la Ley Orgánica respectiva.

De forma general, dichas limitaciones corresponden a:

- El propio ordenamiento jurídico, establecido en los artículos 6° y 7° de la Constitución en forma genérica obligan a los órganos del Estado a someter su acción a la Constitución y las normas dictadas en conformidad a ella.
- Deben enmarcar su actuar dentro de los planes de desarrollo nacional y regional.
- Al formar parte de la Administración del Estado, deben armonizar su actuar con otros organismos públicos y propender a la unidad de acción.

#### f) Potestad Pública

Como último punto destacable, a pesar de no encontrarse contenida en la definición expuesta, la potestad pública significa que las Municipalidades se encuentran facultadas para dictar normas de carácter obligatorio dentro de su Comuna.

### **Funciones Municipales**

Para dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, los Municipios cuentan con dos grandes grupos de funciones: las privativas y las compartidas.

#### a) Funciones Privativas

Las funciones privativas son aquellas contempladas en la Ley Orgánica Municipal, y corresponden a funciones cuya competencia corresponde en forma exclusiva a las Municipalidades -conforme a las normas técnicas de carácter general que dicten los Ministerios- y su ejercicio no puede ser asumido por otras entidades independientemente de ellas.

Entre estas funciones se encuentran:

- Aplicar las disposiciones sobre Transporte y Tránsito Público dentro de la Comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización
- La planificación y regulación urbana de la comuna y la confección del Plan Regulador Comunal
- El aseo y ornato de la comuna, disponiendo de una unidad encargada para estos fines

- La promoción del desarrollo comunitario;
- Elaborar, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.

#### b) Funciones Compartidas

Las funciones compartidas son aquellas contempladas en la Ley Orgánica Municipal que son ejercidas directamente por el Municipio o con otros órganos de la Administración del Estado. Entre éstas se encuentran:

- La asistencia social
- La salud pública
- La protección del medio ambiente
- La educación y la cultura
- El deporte y la recreación
- El turismo
- El transporte y tránsito público
- La vialidad urbana y rural
- La urbanización
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias
- La prevención de riesgo y la presentación de auxilio en situaciones de emergencia
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

### **Las Atribuciones Municipales**

Definidas las funciones de los Municipios, éstas deben acompañarse del ejercicio de atribuciones que hagan posible a estas entidades públicas su cumplimiento efectivo. Dichas atribuciones también se encuentran tipificadas en la Ley N° 18.695. En general, las atribuciones pueden ser esenciales o no esenciales.

#### a) Atribuciones Esenciales

Las atribuciones esenciales son aquellas que por su importancia y naturaleza, necesariamente deben estar establecidas en la Ley Orgánica Constitucional. Algunas atribuciones esenciales son:

- Ejecutar el Plan Comunal de Desarrollo y los Programas necesarios para su cumplimiento
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el Presupuesto Municipal
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público existentes en la Comuna, salvo en los casos en que la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado
- Otorgar subvenciones y aportes.

- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.

#### b) Atribuciones no Esenciales

A su vez, las atribuciones no esenciales corresponden a aquellas que no están comprendidas en la Ley Nº 18.695, sino en leyes comunes, o que se refieren a materias que la propia Constitución Política en forma expresa reserva a la ley común. Son atribuciones esenciales, entre otras, colaborar en la fiscalización y en el cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes a la Protección del Medio Ambiente en los límites comunales, sin perjuicio de las potestades y atribuciones de otros organismos públicos. Además, las Municipalidades están facultadas para celebrar convenios con otros órganos de la Administración del Estado, en las condiciones que señale la ley respectiva, sin alterar las atribuciones y funciones que corresponden a los Municipios.

### **Los órganos municipales.**

#### a) El Alcalde

Corresponde a la máxima autoridad de la Municipalidad, correspondiéndole su dirección, administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento. El Alcalde posee la calidad de funcionario Municipal y, además, de Concejal. Puede ser electo mediante la elección directa si su votación lo permite, o elegido a través de la elección del Concejo Municipal. El periodo de su mandato se extiende por cuatro años pudiendo ser reelegido; en forma eventual podrá durar solamente dos años si se produce un empate en las votaciones de Concejo Municipal.

#### b) El Concejo.

En cada Municipio debe existir un Concejo integrado por Concejales elegidos por sufragio universal. Es un órgano encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local, ejercerá funciones, normativas, resolutivas, fiscalizadoras y, otras atribuciones que se le encomienden, en la forma que determine la Ley Orgánica Constitucional respectiva. Sus características son las siguientes:

- Es un órgano colegiado, ya que, su integración es pluripersonal y sus actuaciones se materializan mediante acuerdos.
- Sus miembros son elegidos por sufragio universal.
- Es un órgano normativo, por cuanto tiene como función, entre otras, la aprobación de determinadas resoluciones Municipales.
- Es un órgano de fiscalización interna, tanto del Alcalde, como de las Unidades y Servicios Municipales, en la forma y en los casos que establece la ley.
- Es un órgano de participación de la comunidad local en los asuntos Municipales, a través de sus representantes los Concejales.

c) El Consejo Económico y Social Comunal (CESCO)

Se compone por representantes de la comunidad organizada; sus miembros no son funcionarios Municipales. Este cuerpo será un órgano de consulta de la Municipalidad, por tanto, carece de facultad resolutoria. Sus objetivos serán asegurar la participación de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional; y de actividades relevantes en el progreso económico, social y cultural de la Comuna, de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 19.602.

### **Organización interna**

La ley establece que son atribuciones del Alcalde establecer el funcionamiento de la Municipalidad mediante un Reglamento Interno. Genéricamente se consideran, para el caso de las Municipalidades, las siguientes unidades:

a) Secretaria Municipal

Esta unidad estará a cargo de un Secretario Municipal quién tendrá las funciones de dirigir las actividades de secretaria administrativa del Alcalde y del Concejo, y desempeñarse como Ministro de Fe en todas las actuaciones Municipales. También le corresponderá desempeñarse como Secretario del Concejo Municipal y del CESCO. Adscritas a Secretaria Municipal funcionan la Oficina de Partes y Archivo de acuerdo a lo que determine cada Municipio.

b) Secretaría de Planificación Comunal

Corresponde a un cargo de exclusiva confianza del Alcalde. Esta secretaría desempeñara funciones de asesoría del Alcalde y del Concejo en materia de estudios y evaluación propias de las competencias de ambos órganos. Funcionará como Secretaría Técnica permanente del Alcalde y del Concejo en la formulación de la estrategia Municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la Comuna. Asesora al Alcalde en la elaboración de los Proyectos del Pladeco y del Presupuesto Municipal, e informa sobre estas materias al Concejo, a lo menos semestralmente. Efectúa evaluaciones permanentes sobre la situación de desarrollo de la Comuna.

c) Desarrollo Comunitario

Corresponde a un cargo de exclusiva confianza del Alcalde. Entre sus funciones se considera: asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario; prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización y promover su efectiva participación en el Municipio; proponer y ejecutar 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.

#### d) Obras Municipales

A esta unidad le corresponde 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 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 medias relacionadas con la vialidad urbana y dirigir las construcciones que sean de responsabilidad de la Municipalidad.

#### e) Tránsito y Operaciones

Unidad encargada de otorgar y renovar licencias de conducir; determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del estado competentes; señalar adecuadamente las vías públicas; y en general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la Comuna. Además, vela por el cumplimiento del aseo en las vías públicas, parques, plazas, jardines y de los bienes nacionales de uso público existentes en la Comuna; el servicio de extracción de basura; la construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la Comuna.

#### f) Administración y Finanzas

Esta unidad se encargará principalmente de asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad y en la administración financiera de los bienes y recursos Municipales.

#### g) Asesoría Jurídica

Sus funciones se relacionan con prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al Concejo. Además asesorará a las distintas unidades Municipales respecto de disposiciones legales y reglamentarias; y las mantendrá al día los títulos de los bienes Municipales. Además podrá iniciar y asumir la defensa en todos aquellos juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés, pudiendo comprenderse también la asesoría o defensa de la comunidad si el Alcalde así lo determina.

#### h) Control

Corresponde a un cargo que se provee por concurso de oposición y antecedentes. El nombramiento del funcionario que desempeñe esta jefatura requerirá de la aprobación del Concejo. Tiene como misión realizar la auditoria operativa interna de la Municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación; controlar la ejecución financiera y presupuestaria Municipal; representar al Alcalde los actos 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.

## **Anexo N° 4: Plan de Mejoramiento de Gestión (PMG) año 2009, I. Municipalidad de Concón**

### **a) Generalidades** (Extracto de las leyes N° 19.553 y N° 19.803)

Un PMG es un instrumento, creado por la Ley N° 19.553 (04/02/1998), que sirve de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos y de los diferentes Programas y Proyectos que éstos desarrollan, en el que cada Servicio, de forma anual, se compromete con “objetivos de gestión”, cuyo cumplimiento se asocia a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios –de planta y a contrata-, en los términos y condiciones establecidas en la Ley N° 19.803 (17/04/2002) correspondiente a la asignación de mejoramiento de la gestión municipal.

Dicha asignación considera los siguientes componentes (Art. 2°):

- a) Incentivo por gestión institucional, ligado al cumplimiento del PMG global.
- b) Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por Dirección, departamento o unidad municipal.

La propuesta anual del PMG es de responsabilidad del Comité Técnico Municipal, con los correspondientes objetivos de gestión, metas por área de trabajo e indicadores para evaluar el cumplimiento y pago de las asignaciones. Para ello, las Jefaturas de cada unidad formulan proposiciones de objetivos de gestión institucional y metas a cumplir por cada área para el año siguiente. Dichos objetivos deben propender al mejoramiento de la calidad y cobertura de los servicios, uso eficiente de recursos municipales, transparencia y productividad. Dado que los objetivos de gestión deben ser compatibles con los recursos, la propuesta de PMG es presentada conjuntamente con el presupuesto anual.

El período de evaluación del PMG abarca desde el 1° de Enero al 31 de Diciembre del año siguiente al de su formulación (Art. 5°). Los objetivos de gestión institucional y las metas de desempeño colectivo por áreas serán priorizados, a juicio del Comité Municipal, según la importancia de su contribución a los objetivos generales de la Municipalidad, clasificándolos en prioridades alta, media o baja, con ponderaciones porcentuales según su prioridad (en suma, no deben superar el 100%). Corresponde al mismo Concejo Municipal evaluar y sancionar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales y metas por área; y por tanto, el derecho al incentivo que corresponda. (Art. 8°)

El cumplimiento de los objetivos de gestión institucional de o metas por área de trabajo se calcula multiplicando el grado de cumplimiento de los objetivos específicos, por el ponderador que le haya sido asignado. Así, para determinar el grado de cumplimiento de cierto objetivo institucional que depende de 3 objetivos específicos de gestión, el grado de cumplimiento de cada uno se multiplica por su ponderador porcentual. Para verificar el cumplimiento general del PMG, se aplica un promedio simple al grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

Finalmente, la Ley N° 20.198 (09/07/2007) que actualiza la Ley N° 19.803, (17/04/2002) establece que la asignación de mejoramiento de la gestión municipal, será de un 6% sobre las remuneraciones de los funcionarios, cuando la metas por área de trabajo sean cumplidas entre un 90 a 100 %; y de un 4,5% cuando se cumplan entre un 75 y 89%.

**b) PMG del año 2009, I. Municipalidad de Concón (Decreto Alcaldicio N° 11, aprobado el 26/12/2008)**

**OBJETIVO COLECTIVO**

**DIRECCIÓN: SECRETARIA MUNICIPAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Conocer la ley de los Procedimientos Administrativos y manejar conceptos básicos de ella como así mismo los plazos	Capacitar al 100% del personal de Secretaria Municipal	Se aplicará una evaluación encuesta para determinar el manejo de las siguientes normas: Ley 19.880 de Procedimientos	Libro de clases y evaluaciones	Escala de nota de 1 a 7	Secretaria Municipal

**OBJETIVO COLECTIVO**

**DIRECCIÓN: CONTROL INTERNO**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Automatizar el control integral permanente de todos los móviles municipales</b>	<b>Crear base de Datos para el Control Integral de los vehículos Municipales</b>	<b>Sólo existen controles manuales, precarios y engorrosos propenso a errores</b>	<b>Impresión mensual de los datos obtenidos</b>	<b>Implementar paulatinamente este sistema, durante el año 2009, para el 100% de los vehículos municipales</b>	<b>Dirección de Control Interno</b>

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Entregar una atención de calidad a los contribuyentes que requieren algún servicio en la Dirección.	Mejorar el ambiente de la sala de espera de los contribuyentes.  Disminuir el tiempo de espera de los contribuyentes en las fechas de vencimiento de patentes comerciales	Existe una sala de espera para los contribuyentes que no cuenta con ningún tipo de información sobre la gestión de la Dirección de Finanzas.  Debido al alto número de contribuyentes que concurren los últimos días de vencimiento a cancelar sus patentes; comerciales, industriales, alcohol y profesionales, se produce una demora ya que solo existe solo un cajero.	Colocar un mural con información de: . Índices económicos mensuales. . fechas de vencimientos de pagos . Información sobre permisos Información sobre patentes  Decreto de funcionamiento de una Caja Auxiliar los dos días anteriores a la fecha de vencimiento de las patentes	Adquisición e implementación de un mural.  Instalación de caja Auxiliar	Dirección de Administración y Finanzas

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: ASESORÍA JURÍDICA**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Reducir el tiempo de Revisión patentes	5 días	7 días	Libro Registro	70 % visación 5 días	Dirección de Asesoría Jurídica

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Digitalización en formato PDF de los permisos de edificación y resoluciones otorgados por la Dirección de Obras Municipales	Contar con una base de datos totalmente digitalizada, de consulta rápida y de fácil acceso, para la resolución de solicitudes de permisos de edificación y atención de consultas del público	Actualmente la consulta de permisos de edificación y resoluciones otorgados por la Dirección de Obras se realiza directamente sobre las copias de papel, lo que resulta lento, dañino para los documentos y obliga a mantener ocupado un volumen importante del espacio disponible en la oficina con archivos y cajas.	Base de datos compartida para todos los equipos computacionales que forman la red interna de la Dirección de Obras Municipales y respaldo en CD,	Base de datos correspondiente a los permisos y resoluciones otorgados a partir del año 2006.	Dirección de Obras Municipales

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: DESARROLLO COMUNITARIO**

OBJETIVO	META	DIAGNÓSTICO	REGISTRO	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>Instalar aparato dispensador de números de atención</b>	<b>Lograr que los usuarios utilicen los números de atención para ordenar su llegada y solicitar su requerimiento</b>	<b>Excesiva demanda de atención de los usuarios, provocando roces entre los que esperan su turno</b>	<b>Registro fotográfico  Numero de atención</b>	<b>Publico ordenado por orden de llegada para su atención</b>	<b>DIDECO</b>

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: JUZGADO DE POLICÍA LOCAL**

OBJETIVO	META	DIAGNÓSTICO	REGISTRO	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>Informar a la comunidad las infracciones de la Ley de Transito su tipificación y valores</b>	<b>Confección de tríptico para informar a la comunidad sobre las infracciones</b>	<b>Desconocimiento de la tipificación y valores a pagar por los infractores.</b>	<b>Libro de ingreso de partes Tríptico con información</b>	<b>80% de personas que se acercan a consultar se le entregará el tríptico con la información</b>	<b>Juzgado de Policía Local</b>

**OBJETIVO COLECTIVO****DIRECCIÓN: TRANSITO Y OPERACIONES**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNÓSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Mejorar atención publico en Licencias de Conducir</b>	<b>Sacar fotografía con nuestro propio sistema computacional para lo cual hay que contratarlo con CAS Chile</b>	<b>Hoy en día algunos usuarios sacan las fotografías en Reñaca</b>	<b>Libro de Control de Licencias</b>	<b>De 10 usuarios,03 de ellos sacan las fotos en Concón</b>	<b>Encargados de Licencias de Conducir</b>

**OBJETIVO INSTITUCIONAL****DIRECCIÓN: TODAS LAS DIRECCIONES**

<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>DIAGNOSTICO</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Llegar a los distintos sectores de la comunidad con los servicios necesarios.	Realizar 5 visitas a terreno con funcionarios de todas las direcciones y la implementación necesario para dar atención que necesite la comunidad,	En la actualidad la comunidad debe dirigirse a las dependencias municipales para requerir alguna información.	Registro de atención de Publico por cada Dirección participante el ultimo sábado de los meses de: Marzo Mayo Julio Septiembre Noviembre	- Programación de actividades - Visitas realizadas en los sectores de: Caleta Higuierilla Colmo Villa Primavera Las Gaviotas Villa Concón	Todas las Direcciones

## **Anexo Nº 5: Derechos Municipales relativos a la Publicidad y Propaganda**

Extracto Ordenanza local sobre cobro de derechos por publicidad y propaganda a favor de la I. Municipalidad de Concón. Decreto Ley Nº 3069, sobre Rentas Municipales, actualizado por la Ley Nº 20.280, del 04/07/2008.

**Art 11º:** “Toda publicidad o propaganda que se realice en la vía pública o que sea vista y/u oída desde la misma, dentro del territorio jurisdiccional de la Comuna, pagarán los derechos que se indican a continuación:

Para efectos de la presente Ordenanza se entenderá por publicidad la acción o efecto de divulgar, promover o dar a conocer un producto, empleando algún medio visual o audiovisual en la vía pública, o que sea visto u oído desde ella, con el propósito de llamar la atención del público y obtener su preferencia.

A su vez por propaganda se entenderá la acción de divulgar, promover o dar a conocer un local, establecimiento comercial, oficinas u otro lugar de venta productos o servicios, a través de letreros, rótulos u otro medio visual destinado a ser visto en la vía pública que se encuentren adosados, colgados o adherido de alguna forma al respectivo local, establecimiento u oficina.

La publicidad y propaganda estará prohibida en lugares típicos de la Comuna, declarados así por el Alcalde, con acuerdo del Concejo Municipal”

Se entenderá por:

A.-Derechos por Propaganda: La propaganda colocada permanentemente en los locales comerciales y que se cancelará conjuntamente con la patente en valor semestral por metro cuadrado.

B.- Derechos por Publicidad:

B.1. Publicidad en la zona urbana de la comuna:

B.1.1 Avisos camineros, monumentales y/o back-lights. Este tipo de publicidad debe contar con el respectivo Permiso de Obras previo al pago de los derechos publicitarios. Avisos con superficie, inferior a 15 metros cuadrados, 0,85 UTM por m<sup>2</sup> valor semestral. Igual o superior a 15 m<sup>2</sup> 1,00 UTM por m<sup>2</sup>, semestral.

B.1.2. Publicidad valor diario:

-Móviles. Valor diario por productos.....	1UTM
-Por eventos.....	0,5UTM
-Fijos. Valor diario.....	0,5UTM

B.1.3 Letreros de promoción de venta. Por mt2 semestral.....1UTM  
Este tipo de letreros deberá contar con la visación o permiso de la Dirección de Obras Municipales.

## Anexo N° 6: Encuesta de Satisfacción Atención Ciudadana

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
Rut: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_

Mencione el tipo de trámite realizado: \_\_\_\_\_

Para cada una de las siguientes afirmaciones responda según su opinión a la opción que más se ajuste (Completamente de acuerdo, En acuerdo, Ni en acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Completamente en desacuerdo)

<b>1- El tiempo de espera para ser atendido por un funcionario de atención ciudadana, en la Ilustre Municipalidad de Concón es muy corto:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	

<b>2- La orientación e información entregada al público en cuanto a trámites, en la Ilustre Municipalidad de Concón, es excelente:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	

<b>3- La atención de los ejecutivos al público en la Ilustre Municipalidad de Concón es excelente:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	

<b>4- La igualdad en el trato recibida por usted por parte de la Ilustre Municipalidad de Concón, es excelente:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
<b>5- La infraestructura utilizada para la atención ciudadana en la Ilustre Municipalidad de Concón, es muy cómoda:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
<b>6- La organización, entrega de número, filas de espera en la sala de atención al público en la Ilustre Municipalidad de Concón, es excelente:</b>	
a) Completamente de acuerdo	d) En desacuerdo
b) En acuerdo	e) Completamente en desacuerdo
c) Ni en acuerdo ni en desacuerdo	
<b>7.- Del 1 al 7 ¿Con que nota calificaría el proceso completo del trámite que Ud. acaba de realizar? Nota: _____</b>	

**8- ¿Posee alguna observación o sugerencia con respecto a la atención recibida por parte de la Ilustre Municipalidad de Concón?**

---



---



---



---

**Gracias por su colaboración**

**Dirección de Administración y Finanzas, Ilustre Municipalidad de Concón.**