

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Civil Industrial



**“Diseño de un modelo de apoyo a la gestión estratégica
para la Ilustre Municipalidad de Quillota”**

Por

**Laura Ferrada Valenzuela
Bárbara Valdés Jara**

Trabajo de Título para optar al Grado de
Licenciado en Ciencias de la Ingeniería y Título de
Ingeniero Civil Industrial

Prof. Guía Daniel Miranda Sala

Diciembre, 2017

Agradecimientos

A Dios porque sin el nada habría sido posible, en él están el hacer y el querer.

A mi familia por ser el pilar fundamental de mi vida, teniendo su apoyo incondicional, su amor y paciencia presentes en cada uno de los momentos en que les he necesitado.

A los profesores de la Carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Valparaíso, por todas las enseñanzas, consejos, dedicación y compromiso entregados durante todos mis años de estudio y a todas aquellas personas que de alguna forma fueron parte de este importante recorrido de aprendizajes.

*Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora.
Eclesiastés 3:1*

Laura Ferrada Valenzuela

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, agradezco a mi amiga y compañera de tesis, que sin ella esto no hubiera sido posible. A mi madre y abuela, por ser los pilares fundamentales en mi vida y brindarme todo su apoyo durante estos años de estudio.

A los profesores y académicos de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Valparaíso, por ser parte de mi formación como profesional.

También agradecer a mi hermano y familia por su apoyo, a los amigos y amigas que de alguna manera contribuyeron en la realización de esta memoria, sobre todo a Solange por su guía y ayuda en este proceso.

A todos, gracias totales

Bárbara Valdés Jara

Dedicatorias

Dedico mi trabajo a toda mi familia, he contado con el ejemplo de perseverancia, fe y constancia de todos ellos. En forma especial a mi madre que me ha dado su comprensión y cariño enseñándome a sortear todas las dificultades que se presentan en el camino.

A mi hijo Gabriel, que es mi más preciado regalo de Dios, a ese hablar sin palabras a ese comunicar del estar y tenerle en todo momento, a él especialmente le dedico esta meta lograda se que será mi compañero en mis próximos sueños proyectados para ambos en la dirección divina hacia la plenitud de vida.

Laura Ferrada Valenzuela

Esta tesis se la dedico a mi Madre, por ser una mujer fuerte y luchadora a pesar de todos los obstáculos que le apuesto la vida, por ser una madre increíble y por el apoyo incondicional que siempre ha tenido conmigo. A mi abuela, por ser mi segunda madre, por los retos y cariños que me permiten ser la persona que soy hoy.

Simplemente, muchas gracias por todo.

Bárbara Valdés Jara

Índice

Lista de abreviaturas y siglas.....	6
Lista de figuras	8
Lista de tablas.....	9
Lista de gráficos.....	10
Resumen	11
Abstract.....	13
Introducción.....	15
Planteamiento del Problema	16
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Metodología.....	20
Capítulo 1: Marco Teórico	21
1.1 Modelos de Control de Gestión.....	21
1.1.1 Seis Sigma	21
1.1.2 <i>European Foundation Quality Management</i> (EFQM) de excelencia	25
1.1.3 Gestión de la Calidad Total (GCT).....	30
1.1.4 Modelo SERVQUAL de calidad de servicio.....	36
1.1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI) o <i>Balanced Scorecard</i>	40
Capítulo 2: Caracterización de la Ilustre Municipalidad de Quillota	44
2.1 La Comuna de Quillota.....	44
2.2 La Ilustre Municipalidad de Quillota	45
2.3 Estructura y Funciones de la Ilustre Municipalidad de Quillota	47
2.4 Situación actual	52
2.4.1. Planificación Estratégica de la Ilustre Municipalidad de Quillota	52
2.4.2. Servicios Municipales.....	56
2.4.3. Instrumentos de Gestión:.....	59
2.4.4 Programas de mejoramiento de la gestión:.....	61
2.5 Análisis de la situación actual	61
2.5.1. Relación con usuarios y vecinos.....	62
2.5.2. Instrumentos de apoyo a la gestión.....	62
2.5.3. Evaluación del desempeño	66

2.5.4. Ingresos y gastos.....	67
2.5.5. Evaluación y elección del Modelo de Control de Gestión	70
2.5.5.1. Criterios de Evaluación	71
2.5.5.2. Matriz de Ponderación.....	71
2.5.6 Cuadro de mando integral y su implementación Internacional y nacional.....	74
Capítulo 3: Cuadro de Mando Integral (CMI).....	78
Capítulo 4: Mapa estratégico de la Ilustre Municipalidad de Quillota.....	88
4.1 Lineamientos estratégicos.....	88
4.1.1 Socio - Cultural.....	88
4.1.2 Económico Productivo	88
4.1.3 Modernización de la Gestión.....	89
4.1.4 Territorial.....	89
4.2 Objetivos estratégicos.....	91
4.2.1 Perspectiva Usuarios y Vecinos	91
4.2.2 Perspectiva Procesos Internos	92
4.2.3 Perspectiva Financiera.....	94
4.2.4 Perspectiva Crecimiento y aprendizaje.....	95
Capítulo 5: Diseño del Cuadro de Mando para la Ilustre Municipalidad de Quillota.....	97
5.1 Indicadores de desempeño:.....	97
Recomendaciones	120
Conclusión.....	122
Bibliografía.....	124
Anexo 1: Comparativo Histórico Ilustre Municipalidad de Quillota	127
Anexo 2: Costos y Beneficios asociados a la implementación de CMI.....	129

Lista de abreviaturas y siglas

CMI: Cuadro de Mando Integral

DIDECO: Dirección de Desarrollo Comunitario

DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar

DOM: Dirección de Obras Municipales

EFQM: European Foundation Quality Management

FCM: Fondo Comunal Municipal

FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional

FONDEVE: Fondo de Mejoramiento Vecinal y Equipamiento Comunitario

GCT: Gestión Calidad Total

IPP: Ingresos Propios Permanentes

ISO: Organización Internacional de Normalización

OE: Objetivo Estratégico

OIRS: Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias

OMIL: Oficina Municipal de Intermediación Laboral

OTEC: Organismos Técnicos de Capacitación

PASIS: Pensiones Asistenciales

PLADECO: Plan de Desarrollo Comunal

PMB. Programa de Mejoramiento de Barrio

PMG: Programa de Mejoramiento de la Gestión

PMU: Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comercial

REDER: Resultado, Enfoque, Despliegue y Evaluación y Revisión

ROCE: Return On Capital Employed

RRHH: Recursos Humanos

RS: Recomendado Favorablemente

RSD: Residuo Sólido Domiciliario

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SAP: Subsidio al consumo de Agua Potable y Alcantarillado

SECPLAN: Secretaría de Planificación

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

SERVEL: Servicio Electoral de Chile

SERVQUAL: Service of Quality

SIG: Sistema de Información Geográfica

SINIM: Sistema Nacional de Información Municipal

SNI: Sistema Nacional de Inversión

SUBDERE: Subsecretaría de Desarrollo Regional

SUF: Subsidio Único Familiar

Lista de figuras

Figura 1.1.1.a: Gráfica Seis Sigma	22
Figura 1.1.2.a: Modelo EFQM de Excelencia	27
Figura 1.1.3.a: Fases de la implementación del sistema GCT	34
Figura 1.1.4.a: Modelo conceptual de la calidad de servicios	39
Figura 1.1.5.a: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción.....	40
Figura 1.1.5.b: Perspectivas de CMI para organizaciones del sector privado	41
Figura 1.1.5.c: Perspectivas del CMI para organizaciones del sector público y sin fines de lucro	42
Figura 1.1.5.d: Marco del CMI	43
Figura 2.1.a: Ubicación comuna de Quillota	45
Figura 2.2.a: Ubicación Ilustre Municipalidad de Quillota	46
Figura 2.3.a: Organigrama Municipal.....	51
Figura 3.1.: Cuadro de Mando Integral	79
Figura 3.2.: Un nuevo modelo de CMI para el sector público	82
Figura 3.3: Cuadro de Mando Integral sector público	83
Figura 3.4.: Perspectivas de CMI para organizaciones del sector público y sin fines de lucro	84
Figura 3.6.: Estructura Cuadro de Mando Corporativo de la Ciudad de Charlotte.....	85
Figura 3.7.: Estructura Mapa Estratégico Municipalidad Pueblo Libre.....	87
Figura 4.a: Mapa estratégico Ilustre Municipalidad de Quillota	90

Lista de tablas

Tabla 1.1.2.a: Criterios del modelo EFQM de Excelencia.....	28
Tabla 1.1.4.a: Escala Modelo SERVQUAL.....	37
Tabla 2.2.a: Características de la Ilustre Municipalidad de Quillota	46
Tabla 2.3.a: Integrantes del Consejo Municipal.....	47
Tabla 2.5.3.a: Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Quillota 2016.....	67
Tabla 2.5.4.a: Ingresos Ilustre Municipalidad de Quillota 2016.....	68
Tabla 2.5.4.b: Ingresos Propios Permanentes de Ilustre Municipalidad de Quillota 2016	68
Tabla 2.5.4.c: Gastos Ilustre Municipalidad de Quillota 2016.....	69
Tabla 2.5.5.2.a: Matriz de Ponderación	72
Tabla 5.1: Indicador 1 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	99
Tabla 5.2: Indicador 2 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	100
Tabla 5.3: Indicador 3 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	101
Tabla 5.4: Indicador 4 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	102
Tabla 5.5: Indicador 5 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	103
Tabla 5.6: Indicador 6 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	104
Tabla 5.7: Indicador 7 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	105
Tabla 5.8: Indicador 8 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	106
Tabla 5.9: Indicador 9 de la Perspectiva Usuarios y vecinos	107
Tabla 5.10: Indicador 1 de la Perspectiva Procesos Internos	108
Tabla 5.11: Indicador 2 de la Perspectiva Procesos Internos	109
Tabla 5.12: Indicador 3 de la Perspectiva Procesos Internos	110
Tabla 5.13: Indicador 4 de la Perspectiva Procesos Internos	111
Tabla 5.14: Indicador 1 de la Perspectiva Financiera	112
Tabla 5.15: Indicador 2 de la Perspectiva Financiera	113
Tabla 5.16: Indicador 3 de la Perspectiva Financiera	114
Tabla 5.17: Indicador 4 de la Perspectiva Financiera	115
Tabla 5.18: Indicador 1 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	116
Tabla 5.19: Indicador 2 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	117
Tabla 5.20: Indicador 3 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	118
Tabla 5.21: Indicador 4 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje	119
Tabla anexo: Beneficios económicos.....	132

Lista de gráficos

Gráfico 2.5.2: Diagnóstico 2015 Ilustre Municipalidad de Quillota	65
Gráfico 2.5.4: Gastos Municipales	70
Gráfico 2.5.6.a: Satisfacción con Cuadro de Mando Integral	74
Gráfico 2.5.6.b: ¿El CMI aclara los objetivos de la organización?	75

Resumen

El presente trabajo de título se centra en los modelos de control de gestión, dada su contribución para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, controlar eficientemente los recursos disponibles, asignar responsables y tomar mejores decisiones. Se desarrolla en la Ilustre Municipalidad de Quillota y se busca analizar el funcionamiento actual de la administración de dicha Municipalidad, quienes no disponen de un mecanismo propio que permita evaluar el desarrollo de su estrategia, detectar puntos críticos y permanecer en una mejora constante de los distintos procesos y servicios involucrados, lo que impide evaluar procesualmente si las acciones adoptadas se cumplen en los tiempos establecidos y en la dirección correcta. De acuerdo a ello proponer una herramienta de gestión que permita mejorar la actual administración, manteniendo la atención en la entrega de un mejor servicio a la comunidad. Por tanto, con el uso de un modelo de control de gestión en la Ilustre Municipalidad de Quillota, se busca mejorar su gestión y lograr un servicio más eficiente y de mayor calidad, dando así cumplimiento a su Misión.

Los contenidos del presente trabajo de título se estructuran en cinco capítulos. El primero de ellos, corresponde al marco teórico, hecho en base a la revisión bibliográfica, en él se exponen cinco modelos de control de gestión: Seis Sigma, el EFQM de excelencia, Gestión de la Calidad Total (GCT), Modelo SERVQUAL de calidad de servicio y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El segundo capítulo, caracteriza la institución, donde se explica y detalla la estructura, funciones y servicios, además se analizan los instrumentos de gestión que poseen, entre ellos: el Plan de Desarrollo Comunal, Presupuesto Municipal Anual, Plan Regulador Comunal y Programas de Mejoramiento de la Gestión; con el fin de establecer el nivel de coherencia entre estas herramientas, el uso y aplicación de ellas. Posteriormente se realiza la elección y justificación de la utilización de un modelo de control de gestión, como una propuesta resolutive al problema detectado en el área administrativa de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

En el tercer capítulo, se profundiza en el modelo de control de gestión seleccionado, denominado Cuadro de Mando Integral, CMI, modelo basado en la metodología propuesta por Kaplan y Norton (2004), y su modificación para organizaciones públicas, distinguiéndose 4 perspectivas: Clientes, Financiera, Procesos Internos y de Formación y Crecimiento.

En el cuarto capítulo, se encuentra el mapa estratégico; en función del análisis realizado en el segundo capítulo, se logra identificar y definir los principales lineamientos estratégicos con el fin de establecer objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, obteniendo como resultado el mapa estratégico para la Ilustre Municipalidad de Quillota, el que contempla 4 lineamientos y 14 objetivos estratégicos, con relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados, permitiendo entender cómo se corresponden los distintos objetivos y se evidencian las condiciones necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos.

El quinto capítulo, trata del diseño del cuadro de mando para la Ilustre Municipalidad de Quillota; por cada objetivo estratégico, se proponen indicadores, por medio de los cuales se espera controlar la ejecución de la misión municipal y medir su grado de logro, además de metas, iniciativas y frecuencias de medición recomendadas.

Por último, se exponen las recomendaciones, definiendo las condiciones y recursos necesarios para una futura implementación del modelo de gestión propuesto. Así como las conclusiones en torno a la respuesta dada a la pregunta que guía este trabajo.

Abstract

This title work centers in the management control models, given his contribution to evaluate the achievement of the organizational goals, efficiently control the available sources, assign responsible and take better decision. It develops in the “Ilustre Municipalidad de Quillota” and it search analyze the actual function of the municipality, whose don’t have their own mechanism that allows evaluate the development of their strategy, detect critical points and stay in a constant improvement of the process and services involved, what prevents evaluate procesually if the adopted actions met in the established times and in the right way. According to it propose a management tool that allows improve the actual administration, keeping the attention in the customer service. So, using the management control model in the “Ilustre Municipalidad de Quillota”, seeks to improve his management and achieve a more efficient and better quality service, giving like this fulfillment on his mission.

The present work contents have five chapters. The first of them, is the theoretical framework, made with bibliographic review, in this chapter expose five management control models: Six Sigma, the EFQM “de excelencia”, Gestión de la Calidad Total (GCT), SERVQUAL model of service quality and “Cuadro de Mando Integral (CMI)”.

The second chapter, characterizes the institution, where explain and detail the structure, functions and services, also analyze the management instruments that own, among them: el Plan de Desarrollo Comunal, Presupuesto Municipal Anual, Plan Regulador Comunal y Programas de Mejoramiento de la Gestión; with the final purpose to establish the coherence level between these tools, the use and application of them. Later is done the election and justification of the use of a management control model, like a resolute proposal to the detected problem in the administrative area of the “Ilustre Municipalidad de Quillota”.

In the third chapter, deepens on the selected management control model, called “Cuadro de Mando Integral, CMI”, based model on the proposed methodology by Kaplan and Norton (2004), and his modification to public organizations, distinguishing four perspectives: Customers, Financial, Intern Process, Formation and Growing.

In the fourth chapter, will find the strategic map, based on the analysis made on the second chapter, it is possible identify and define the mayor strategic lineament whit the final purpose to establish strategic goals by each one of the “Cuadro de Mando Integral” perspective, resulting in the strategic map for the “Ilustre Municipalidad de Quillota”, who contemplates four lineaments and fourteen strategic goals, with cause-effect relation that link the expected results, allowing understand how the different objectives correspond and they show the necessary conditions to achieve each proposed goals.

In the fifth chapter, deals with the design of the balance scorecard for the “Ilustre Municipalidad de Quillota”; for each strategic objectives, indicators are proposed, through which it is expected control the execution of the municipal mission and measure its degree of the achievement, as well as goals, initiatives and recommended measurement frequencies.

Finally, the recommendations are set out, defining the necessary conditions and resources for future implementation of the proposed management model. As also the conclusions about the answer given to the question that guide this work.

Introducción

Mientras el objetivo de las empresas privadas es aumentar su valor para sus dueños o accionistas, para las organizaciones públicas o sin fines de lucro, su objetivo es satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos; si bien los objetivos privados y públicos pueden diferir en esencia todos buscan mejorar los resultados.

Los modelos de control de gestión, son una herramienta usualmente empleada en el último tiempo por las empresas privadas, debido a su contribución para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, controlar eficientemente los recursos disponibles, asignar responsables y para una mejor toma de decisiones. Implementarlo no representa un aumento significativo del presupuesto, por lo que es factible su implementación en organizaciones públicas. Cabe destacar que el uso de un modelo de control de gestión en una organización pública busca lograr el cumplimiento de la misión.

En la actualidad los sistemas de gestión estratégica, están siendo aplicados en diversas organizaciones sin fines de lucro que están implementando prácticas administrativas del sector privado con el fin de mejorar su gestión y lograr un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Dentro de las dificultades que se presentan al aplicar herramientas de control de gestión en organismos públicos, está el rechazo a su implementación por parte de los funcionarios o funcionarias. Lo anterior se debe a que el uso de dichas herramientas detecta ineficiencias que, sin mediciones pasan desapercibidas, pues su ejecución conlleva la confección y uso de indicadores de gestión asociados a los servicios y procesos de la institución.

En relación con el área donde se desarrolla el presente trabajo, la Administración de la Ilustre Municipalidad de Quillota, ente responsable de la gestión interna del municipio, cuyas funciones principales son: coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento de metas, programas y desempeño de todas las unidades, teniendo que registrar, procesar y analizar la información y datos referidos a la gestión municipal. Obligada con ello a mantener un sistema de reportes por áreas y unidades, además de un sistema de indicadores de gestión.

Sin embargo, la Administración del municipio carece de indicadores de gestión apropiados, que le permitan medir, evaluar y verificar la relación de las acciones realizadas con los resultados obtenidos; ante esta situación, se hace necesario disponer de un sistema de gestión, que favorezca la selección y redirección de estrategias conducentes al logro de la misión. Traduciéndose de esta manera, en un municipio eficiente en su gestión, beneficiando, a su vez la calidad de vida de sus ciudadanos.

De acuerdo a lo anterior, el propósito que guía este trabajo de título, es diseñar un sistema de gestión estratégica en el departamento administrativo de la Ilustre Municipalidad de Quillota, que permita la trazabilidad y seguimiento de los resultados de su gestión, sustentado en un modelo de control de gestión.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, los municipios se enfrentan con “ciudadanos más informados, conocedores de sus derechos y de los deberes que la organización municipal tiene con la comunidad. Así como un marcado interés por la transparencia de las decisiones. Esta nueva realidad enfrenta a las organizaciones municipales con un cliente polifacético, que se encuentra en su comunidad, al interior de su organización y en los niveles superiores de Gobierno” (citado en Hernández & Pérez, 2014, pág. 7).

Las condiciones anteriores, “demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de administración” (Arriagada, 2002, pág. 15).

Según Bernstein & Inostroza (2010) en Chile “hasta principios del año 2000 no era posible medir, evaluar o establecer un sistema de gestión integral de municipalidades o gobiernos locales, ya que no existían modelos básicos de gestión, ni tampoco sistemas de calidad apropiados para los municipios”. (pág. 289).

Entonces surgió la necesidad de que los municipios formaran parte del proceso de modernización del Estado. Fue así como la SUBDERE diseñó conjuntamente con ChileCalidad, el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, entendido a grandes rasgos, como un conjunto de prácticas claves para la gestión de una municipalidad de excelencia, el cual consta de 78 preguntas agrupadas en 12 ámbitos de gestión.

En dicha evaluación el municipio fue evaluado en sub criterios, como resultado final de la evaluación tubo 171 puntos de un total de 234 (Ver Anexo 1). Al revisar en detalle algunos criterios, se observa un 53,3% de logro en el sub criterio de comunicación con usuarios y usuarias (Ver Anexo 1), el que se refiere a cómo la municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias, para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de servicios municipales y como se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación, también obtuvo un 72,2% de logro en el sub criterio de satisfacción de usuarios y usuarias (Ver Anexo 1). El que se refiere a cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción; si bien este porcentaje es aceptable, cabe destacar que en el caso del municipio la máxima definición de su éxito es alcanzar su misión, siendo su objetivo final la satisfacción de los usuarios.

Si bien la maximización de la rentabilidad financiera no es el principal enfoque de un municipio, no deber ser ignorada. Una municipalidad, debe administrar lo más eficientemente los recursos que reciben, ya sea del gobierno, ingresos propios y fondo común municipal. En el último año los gastos de la Ilustre Municipalidad de Quillota han aumentado en un 9% (SINIM, 2016), por lo que la administración quiere plantearse objetivos claros, de reducción de costos en algunas áreas y de incrementos de los ingresos en otras.

La Ilustre Municipalidad de Quillota busca satisfacer las expectativas, tanto financiera como de los usuarios, crear una base estratégica que permita aumentar la eficiencia, productividad y uso eficaz de los recursos financieros, en beneficio de toda la comunidad.

Por otra parte, varios municipios en forma independiente han iniciado procesos de certificación con la norma internacional ISO. Sin embargo, estas normas de calidad están enfocadas, más bien, “en certificar la calidad de ciertos procesos, actividades o servicios de los municipios, pero son insuficientes para certificar una calidad integral y de las funciones globales. Esto es relevante ya que un municipio puede certificar uno o dos servicios y no el resto, pudiendo recibir un certificado ISO o de ChileCalidad por esos pocos servicios y dar la sensación que todo el municipio está certificado, lo que no es efectivo” (Bernstein & Inostroza, 2010, pág. 288).

El presente trabajo tiene como ámbito de estudio la Ilustre Municipalidad de Quillota, específicamente el Departamento de Administración, donde una de las funciones es coordinar y gestionar los diversos quehaceres del Municipio. No obstante, el equipo de trabajo de este municipio, no cuenta con un mecanismo propio que permita evaluar el desarrollo de su estrategia, detectar puntos críticos y permanecer en una mejora constante de los distintos procesos y servicios involucrados. Evaluando si las acciones adoptadas se cumplen en los tiempos establecidos y en la dirección correcta.

Estas dificultades y carencias en el mecanismo interno de este municipio, se ven afectadas aún más por la falta de comunicación entre departamentos, produciendo una duplicidad de esfuerzo, limitando la eficiencia de los recursos. Además, la mayoría de la información generada por las direcciones, no siempre es consolidada para la realización de un análisis integral, lo que evidentemente incide en la carencia de información acerca de los resultados obtenidos en lo que respecta a eficacia, eficiencia, calidad e impacto, afectando de manera global el proceso de control de gestión.

Por otra parte, los procedimientos de seguimiento, control y registro, presentan limitaciones en cuanto a velocidad, precisión y actualización permanente, imposibilitando con ello observar tendencias y evoluciones. Así mismo, se observan problemáticas de articulación entre los niveles organizacionales, junto con un encapsulamiento de la planificación a nivel directivo, por lo que suelen presentarse inconvenientes en el desarrollo de los procesos que pudieran ser preventivos y no resueltos en el momento, sin disponer a tiempo con información efectiva y oportuna para la toma de decisiones.

El contar con un sistema de gestión estratégica se traduce en un aumento del “30% en mejoras, enfocadas en la optimización de gestión de los procesos organizacionales, productividad y prestación de servicios” (Maturana, 2016). De continuar estas situaciones, existe el riesgo de que la inversión que se realiza anualmente, no produzca los resultados deseados en términos de su impacto en la comunidad, por lo que la municipalidad puede perder eficiencia ante el Gobierno y la población.

Desde el punto de vista de lo que el Municipio de Quillota desea en términos de eficiencia en su gestión y considerando la problemática que presentan en sus mecanismos internos, surge la necesidad de contar con un sistema de gestión estratégico que, integre los distintos niveles de planificación de la organización, que traduzca su estrategia al nivel operacional, que facilite procesos de aprendizaje dentro de la organización y aumente la eficiencia en la gestión municipal, mejorando para ello la comunicación entre las distintas áreas, otorgando así coherencia en la toma de decisiones.

Es evidente que para un Alcalde y su Concejo no es fácil gestionar y controlar todos los procesos y servicios, sin la ayuda de herramientas que le permitan medir y evaluar en forma objetiva y técnica lo que ocurre en los procesos y servicios. Para ello, se sugiere que se aplique en materias de servicios municipales un modelo integral de gestión.

Modelo que surja como una propuesta resolutive a la realidad que enfrenta hoy la Municipalidad en cuestión. Razón por la que se pretende a través de esta memoria proponer y diseñar un modelo de gestión estratégica, entendido como una herramienta que traduzca las declaraciones de misión y visión en un conjunto integral de objetivos y medidas de desempeño que se pueden cuantificar y evaluar, dando respuesta con ello a las necesidades diagnosticadas en este trabajo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, cabe hacerse la siguiente pregunta que guía este trabajo: ¿Qué sistema de gestión estratégica sería el óptimo para el Departamento Administrativo, que permita la trazabilidad, seguimiento de los resultados de su gestión y cumplimiento de la Misión de la Ilustre Municipalidad de Quillota?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión estratégica en el departamento Administrativo de la Ilustre Municipalidad de Quillota, que permita la trazabilidad y seguimiento de los resultados de su gestión y cumplimiento de la Misión, sustentado en un modelo de control de gestión.

Objetivos Específicos

1. Seleccionar un modelo de control de gestión que apoye y cumpla los requerimientos de la Ilustre Municipalidad de Quillota.
2. Confeccionar un mapa estratégico, que identifique los objetivos estratégicos de la estrategia institucional, permitiendo gráficamente evaluar su coherencia, a través de relaciones causa-efecto.
3. Desarrollar un modelo de control de gestión que permita la trazabilidad de los objetivos estratégicos planteados, definiendo metas e iniciativas para cada uno de los indicadores.

Metodología

A continuación se expone el procedimiento metodológico para los objetivos específicos planteado anteriormente:

Objetivo específico 1, en primer lugar se debe identificar los diversos modelos de control de gestión vigentes, de forma paralela se debe realizar el análisis del funcionamiento interno de la Ilustre Municipalidad de Quillota, a través de una entrevista semi estructurada a los agentes directivos del Municipio.

Se debe realizar un diagnóstico del funcionamiento de la Municipalidad, basado en los instrumentos de gestión que actualmente posee el municipio, la relación con los usuarios y vecinos, evaluación del desempeño y la estructura financiera. Para luego evaluar los modelos de control de gestión y seleccionar el que satisfaga de mejor manera los requerimientos de la Ilustre Municipalidad de Quillota, definiendo criterios de evaluación y una matriz de ponderación.

Objetivo específico 2, se debe identificar y determinar los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar en el mediano o largo plazo la misión de la organización, teniendo en cuenta el sistema de control de gestión a utilizar.

A través del mapa estratégico se proporcionará el marco visual para integrar los objetivos de la Ilustre Municipalidad de Quillota en el sistema de control de gestión, se ilustrarán las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados. Además se identificarán las capacidades específicas en los activos intangibles que se requieren para obtener un buen desempeño en los procesos críticos.

Objetivo específico 3, se deben construir indicadores para cada objetivo estratégico declarado, además de fijar las metas e iniciativas de cada indicador, esto permitirá evaluar la trazabilidad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para la definición de los indicadores se considerará el manual de indicadores de desempeño en el sector público.

Capítulo 1: Marco Teórico

Este primer capítulo describe los modelos de control de gestión, permitiendo tener una visión general de los trabajos realizados, con el fin de elegir y justificar la utilización de uno de ellos en la solución del problema de esta memoria.

Según Muñiz (2012) en su libro “Cómo implementar y evaluar un sistema de control de gestión”, el sistema de control de gestión permite “medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y además prevé la evolución futura de los mismos y ayuda a mejorar el cumplimiento de estos”.

1.1 Modelos de Control de Gestión

A continuación, se detallan los modelos más utilizados en los sistemas de control de gestión, estos son: Seis Sigma, el EFQM de excelencia, Gestión de la Calidad Total (GCT), Modelo SERVQUAL de calidad de servicio y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.1.1 Seis Sigma¹

El modelo Seis Sigma fue introducido por primera vez en Motorola en el año 1987, el equipo directivo estaba encabezado por el presidente de la empresa, con el objeto de reducir los defectos de los productos electrónicos.

Este modelo es un enfoque disciplinado, impulsado por los datos y la metodología para la eliminación de defectos en cualquier proceso. " El objetivo principal de *Six Sigma* es lograr un desempeño perfecto, cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier cosa que ocasione la insatisfacción del cliente." (Six Sigma, 2010).

Los niveles de calidad medidos en sigmas pueden medir la calidad de los productos y procesos, esto ayuda a centrar los esfuerzos y los recursos de mejora de la organización. Permite evaluar el progreso en la mejora de la calidad del servicio.

Para ello se deben conocer las expectativas de los clientes sobre el servicio, definir los procesos críticos de la organización y el correspondiente nivel de calidad en sigma.

Seis sigma es una estrategia empresarial, por lo que algunas empresas han optado por una estrategia competitiva, la que busca:

“Implantar en todos los niveles de la empresa un modelo de gestión empresarial basado en la mejora de procesos, usando el conocimiento derivado del proceso estadístico de datos, con el fin de determinar las acciones oportunas para

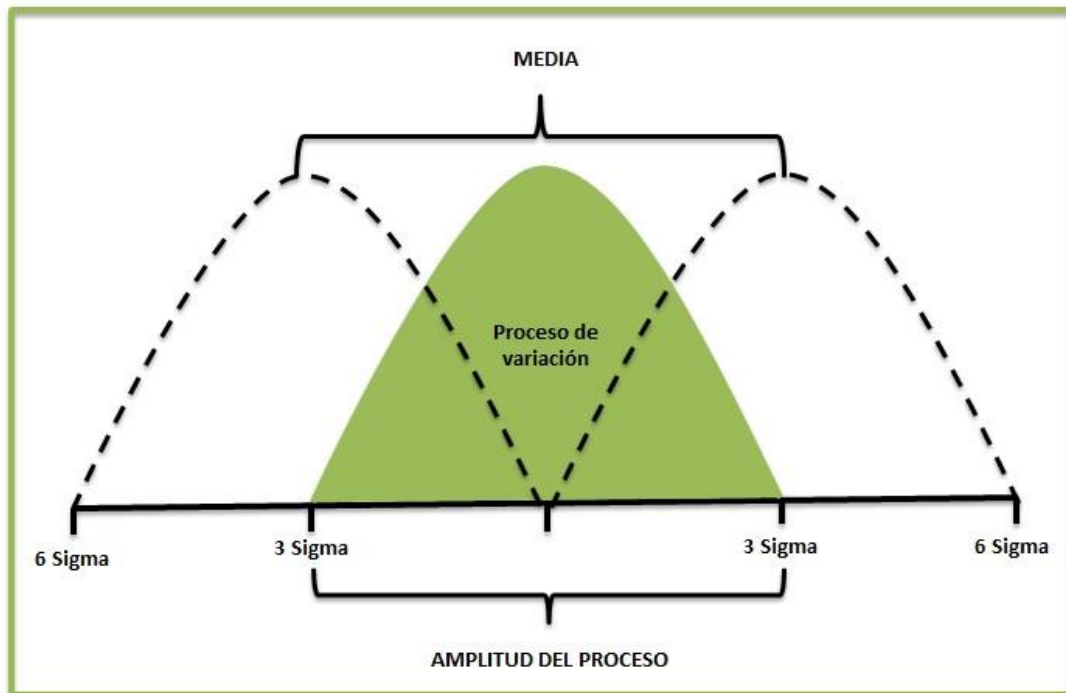
¹ (Barba, 2000) y (Sigma, 2010).

lograr una calidad que represente un índice final de defectos del producto de sólo 3,4 dpm (defectos por millón)". (Barba, 2000, pág. 27).

Esto quiere decir, que la organización debe estar bien el 99,9997% de las veces a la primera, lo que significa que se deben realizar los procesos críticos casi a la perfección.

La grafica de Seis Sigma (Figura 1.1.1.a) indica el nivel de defectos que se producen en el proceso de variación y la media que se obtiene. Además se muestra que el proceso de variación está ubicado en el lugar de la media, es aquí donde el proceso varía a escala pequeña. La media permite conocer el punto central del proceso de variación, e indica no hay alteraciones al proceso.

Figura 1.1.1.a: Gráfica Seis Sigma



Fuente: Elaboración propia a partir de (Barba, 2000) y (Lopez, 2002).

El Seis Sigma tiene 6 niveles de mejora, los que indican el porcentaje de error de un proceso. Estos procesos son evaluados en base a criterios obteniéndose la distribución de datos y los porcentajes de error en la gráfica. Los criterios de evaluación están estandarizados internacionalmente, sólo algunos pueden ser modificados de acuerdo a la relación proveedor- cliente. El área bajo la curva indica:

“Los niveles y valores, con porcentajes de confiabilidad diferentes, que van desde 68.27 % (nivel 1) hasta 99.999943% (nivel 6). El área bajo la curva comprende el valor de la media de los datos y las desviaciones hacia la izquierda y derecha donde están distribuidos los datos. Los niveles Seis Sigma están ubicados en la parte derecha e izquierda de la media, indicando el rango de distribución de los datos y se analizan ambos lados de la gráfica” (Lopez, 2002, págs. 8-9)

En su publicación Lopez (2002) menciona que Seis Sigma utiliza herramientas estadísticas para mejorar la calidad. Estas herramientas son para conocer los problemas en el área de producción y saber el porqué de los defectos. Definiendo las principales herramientas como:

- **Diagrama de Flujo de Procesos:** permite por medio de una secuencia de pasos conocer las etapas críticas y las etapas del proceso.
- **Diagrama de Causa-Efecto:** permite detectar las causas y consecuencias de los problemas en el proceso.
- **Diagrama de Pareto:** identifica las causas más importantes de los problemas, para así reducir o eliminar las de menor importancia.
- **Histograma:** gráfico que permite observar los defectos y fallas, agrupándolas en forma gaussiana, la que contiene los límites inferior y superior y una tendencia central.
- **Gráfica de Corrida:** gráfica que detecta cambios significativos en el proceso por medio de la representación gráfica de datos respecto a un tiempo.
- **Gráfica de control:** con un valor medio y límites superior e inferior se logra mantener el proceso.
- **Diagrama de Dispersión:** se obtiene un estimado del coeficiente de correlación, por medio de la relación de dos variables.
- **Modelo de Regresión:** permite generar un modelo de relación entre una variable de entrada y una respuesta.

Como se mencionó anteriormente el modelo Seis Sigma es la implementación de una estrategia basada en la medición, la cual se centra en la mejora de procesos y en la reducción de la variación a través de la aplicación de mejoras. Esto se logra mediante el uso de la metodología DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar). Para Barba (2000):

- **Definir:** El propósito es refinar el entendimiento del problema a solucionar por parte del equipo de trabajo y definir las expectativas del cliente para el proceso. Los elementos de esta etapa incluyen un enunciado específico del problema a solucionar, enunciados descriptivos enumerando la localización y ocurrencia de los eventos problemáticos, así como un enunciado inicial describiendo el alcance del problema.

- **Medir:** Consiste en seleccionar las variables que afectan al cliente interno como externo, además se busca el método que permita cuantificarlas y medirlas en forma más precisa. Se debe definir el nivel de aceptación, las variables y el nivel de desempeño. Esta etapa finaliza con la primera medición.
- **Analizar:** se realizan los cálculos de la capacidad del proceso a partir de los datos obtenidos en la fase anterior. Se determina por qué, cuándo y cómo ocurren los defectos; selecciona las herramientas de análisis adecuadas y las aplica a los datos recolectados y; plantea un conjunto de mejoras potenciales para aplicarse en la siguiente etapa.
- **Mejorar:** desarrolla, implementa y valida alternativas de mejora que rectifican el proceso. Es decir, crea un nuevo mapa del proceso para ilustrar el nuevo flujo del proceso, seguido de un análisis de costo beneficio para asegurar que la mejora potencial es viable. Esta etapa entrega soluciones al problema y validación de las soluciones así como planes de implementación y comunicación.
- **Controlar:** monitorea el desempeño actual a fin de obtener las ganancias logradas en la etapa de Mejorar. Además se desarrolla una estrategia de control basada en los resultados de las cuatro etapas previas.

La implementación de Seis Sigma en una empresa permite disminuir los costos de la no calidad, estos son los que se crean por no realizar las tareas de una forma correcta, se clasifican en cinco: costos por fallos internos, costos fallos externos, costes de evaluación, costes de prevención y costes por pérdida de oportunidades (Barba, 2000).

1.1.2 *European Foundation Quality Management (EFQM) de excelencia*²

Este modelo fue elaborado en el año 1997, pero la versión final ha sido difundida oficialmente desde abril del año 1999. Con el modelo EFQM se busca establecer los puntos fuertes y débiles de la organización, por medio de la relación entre el personal, los procesos y los resultados.

La función principal de este modelo es evaluar el grado de Excelencia alcanzado por la organización en un momento determinado. Para ello, este modelo consta de nueve criterios, lo que según Moreno, Peris, & González (2001) y Camisón, Cruz, & González (2006) se dividen en “criterios agentes o facilitadores” y “criterios resultados”.

Los criterios que se presentan a continuación “tienen un carácter no prescriptivo; es decir, el modelo reconoce que existen diversos modos de conseguir la excelencia sostenida, por lo que las empresas deben entender estos criterios como áreas importantes a las que prestar atención y no como áreas de obligada revisión” (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 716).

Los criterios que pertenecen a los “agentes o facilitadores”, según Moreno, et al. (2001) corresponden a los medios con los cuales se está consiguiendo y haciendo mejoras en la calidad de la organización, estos criterios, definidos por Camisón, et al. (2006), son los siguientes:

- ✓ Liderazgo: este criterio debe estimular, apoyar y fomentar la cultura de GCT por medio de las actuaciones de la dirección y sus líderes. Estos últimos deben ocupar su carisma para guiar a los empleados hacia el objetivo fijado.
- ✓ Personas: en este criterio se busca que el personal de la organización dedique todas sus habilidades, es decir libere todo su potencial para alcanzar el máximo beneficio y mejorar la organización en forma continuada.
- ✓ Política y estrategia: en este criterio para convertir las políticas y estrategias en planes y acciones, se debe incorporar los principios de calidad total en la formulación, implantación, revisión y mejora de estas.
- ✓ Alianza y recursos: para apoyar las políticas y estrategias de la organización, esta debe utilizar, gestionar y conservar sus recursos y la relación con sus proveedores, además se debe gestionar el conocimiento y la tecnología.
- ✓ Procesos: identificación de los procesos, especialmente los críticos de la organización, con el propósito de gestionarlos y revisarlos para establecer mejoras permanentes, esto se logra por medio de la innovación y la creatividad.

² (Camisón, Cruz, & González, 2006) y (Moreno, Peris, & González, Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos, 2001)

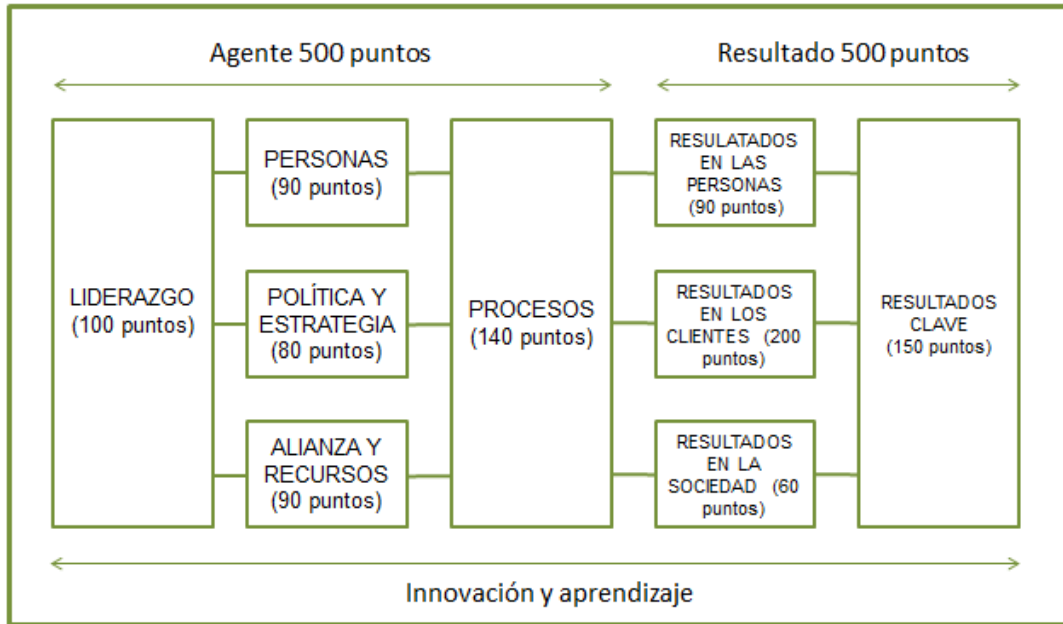
Los criterios pertenecientes a los “resultados”, según Moreno, et al. (2001) corresponden a los resultados que la organización está alcanzando, estos son definidos por Camisón, et al (2006) como:

- ✓ Resultados en las personas: este criterio mide los logros que la organización alcanza con respecto a satisfacción de sus empleados.
- ✓ Resultados en los clientes: este criterio mide exhaustivamente los resultados que obtiene la organización con respecto a la satisfacción de sus clientes externos e internos.
- ✓ Resultados en la sociedad: este criterio obtiene los resultados alcanzados por la organización con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional.
- ✓ Resultados claves: se refiere a los logros obtenidos por la organización con respecto a sus objetivos financieros y no financieros, además de la medición en la comprensión, conocimiento, predicción y mejora de estos resultados.

En este modelo la innovación y el aprendizaje, se consideran claves en la ventaja competitiva, por lo que se plantean como elementos adicionales y flujos de retroalimentación de este.

Para Moreno, et al. (2001) el modelo “facilita una metodología explícita y bien estructurada para conocer los puntos fuertes y áreas de mejoras de las empresas, en aspectos claves de sus políticas, actividades y resultados” (pág. 376).

El nivel de desarrollo que ha alcanzado la gestión de la organización se determina por el desglose de los nueve criterios mencionados anteriormente en subcriterios más específicos, además cabe señalar que la ponderación de cada conjunto de criterios es de quinientos puntos. Por lo tanto, la máxima puntuación a la que pueden acceder las organizaciones es de 1000 puntos. La distribución de los puntos por cada criterio se ilustra en la siguiente figura. (Figura 1.1.2.a).

Figura 1.1.2.a: Modelo EFQM de Excelencia

Fuente: Elaboración propia a partir de (Moreno, Peris, & González, 2001).

Si bien este modelo puede ser usado como un método de evaluación siguiendo diferentes enfoques, la herramienta básica utilizada es la lógica REDER³

Para Moreno, et al. (2001) y Camisón, et al (2006) la lógica REDER, se compone de cuatro elementos: “*Resultados, Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión*”, los elementos Enfoque, Despliegue, y Evaluación y Revisión evalúan el desempeño de los criterios Agentes, mientras que el elemento Resultados evalúa los criterios que componen el grupo de Resultados. Según estos autores estos elementos se definen:

- Resultados: estos hacen referencia al rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.
- Enfoques: este debe perseguir la obtención de los resultados requeridos ahora y en el futuro, involucrando la planificación y el desarrollo de directrices.
- Despliegue: con este elemento se evalúan las acciones que la organización realiza para poner en práctica el enfoque, esto se lleva a cabo de un modo sistemático para asegurar una implantación completa.

³ RADAR, por las iniciales de los términos en inglés: *Results, Approach, Deployment, Assessment and Review*

- Evaluación y revisión: para evaluar y revisar los enfoques adoptados por la organización, esta debe realizar un seguimiento y un análisis de los resultados obtenidos y de las actividades continuas de aprendizaje.

Los nueve criterios mencionados anteriormente, según Moreno (2001) tienen los siguientes contenidos (Tabla 1.1.2.a):

Tabla 1.1.2.a: Criterios del modelo EFQM de Excelencia

Criterios facilitadores	Contenidos
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes, que actúan como modelo de referencia dentro de una cultura de excelencia ▪ Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. ▪ Implicación de los líderes con clientes, <i>partners</i> y representantes de la sociedad. ▪ Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
Política y estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia. ▪ La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje, y creatividad son el fundamento de la política y estrategia. ▪ Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. ▪ Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave. ▪ Comunicación e implementación de la política y estrategia.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. ▪ Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas de la organización. ▪ Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las persona de la organización. ▪ Existencia de un diálogo entre las personas y la organización. ▪ Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
Alianzas y recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de las alianzas externas. ▪ Gestión de los recursos económicos y financieros. ▪ Gestión de los edificios, equipos y materiales. ▪ Gestión de la tecnología. ▪ Gestión de la información y del conocimiento.

Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y gestión sistemática de los procesos. ▪ Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los clientes y otros <i>stakeholders</i>, generando cada vez mayor valor. ▪ Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. ▪ Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios. ▪ Gestión de mejora de las relaciones con los clientes.
Criterios resultados	Contenidos
Resultados en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de percepción. ▪ Indicadores de rendimiento.
Resultados en las personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de percepción. ▪ Indicadores de rendimiento.
Resultados en la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medidas de percepción. ▪ Indicadores de rendimiento.
Resultados Clave	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultados clave del rendimiento de la organización. ▪ Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Moreno, Peris, & González, 2001).

En 2003 se realiza una mejora a este modelo, la que incluye el desarrollo de una serie de marcos o *Frameworks*, estos tienen como propósito facilitar la aplicación del modelo a segmentos específicos de la gestión y son especialmente utilizados por empresas que tengan un nivel de madurez en la aplicación del modelo

Para finalizar la descripción del modelo EFQM de Excelencia, Camisón, et al (2006) plantea que con la aplicación de este modelo, no solo se obtendrán beneficios en los resultados, sino que las organizaciones podrán disfrutar de otros beneficios como:

- Permite conocer las fortalezas y las áreas de mejorar de la organización.
- Mejorar la estrategia y los planes de negocio.
- Crear un marco conceptual y un lenguaje común para mejorar la organización.
- Conseguir que los miembros de la organización sigan la base del modelo, por medio de los conceptos fundamentales de excelencia.
- Integrar las iniciativas de mejora en las operaciones de la organización.
- Aprender las buenas prácticas de otras organizaciones solicitantes.

1.1.3 Gestión de la Calidad Total (GCT) ⁴

A la gestión de la calidad total se le denomina “total” porque en ella se involucra a toda la organización, ya sean procesos, trabajadores, servicios, etc.

Para Lau&Anderson (1998) el término GCT está constituido por tres componentes:

- Gestión: destaca el papel de la dirección, en su esfuerzo por asegurar la implicación de todos los empleados y la decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial.
- Calidad: necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y de buscar la mejora continua en todos los procesos.
- Total: participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, así como a la orientación de todos los procesos y niveles hacia la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Entre las definiciones existentes para la GCT, una de la más destacada es la proporcionada por el *Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils* (Evans, 1992), que cita lo siguiente:

“Calidad total es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. Calidad total es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. Calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo”

Con estas definiciones se puede decir que el modelo de Gestión de calidad total, hace referencia a la relación de la organización con los grupos de interés, con esto se procura conseguir la máxima satisfacción de los clientes, y para lograrlo la organización pone énfasis en el aprendizaje, innovación y la mejora continua.

La gestión de la calidad ha evolucionado hacia nuevos enfoques debido a los retos que tienen que enfrentar las empresas actuales, para (Moreno, Peris, & González, 2001, pág. 20) esta evolución consta de cuatro eras:

- Control de la calidad por inspección
- Control de la calidad
- El aseguramiento de la calidad
- La gestión de la calidad total

⁴ (Moreno, Peris, & González, 2001) y (Camisón, Cruz, & González, 2006)

La cuarta era, que corresponde a la GCT, se diferencia de los enfoques anteriores en:

- La orientación a los clientes.
- El liderazgo de la dirección.
- Participación, compromiso y cooperación por medio de las formas de dirección.
- Enfoque global de dirección.
- Mejora continua.

Para Moreno, et al. (2001) este modelo se basa en principios específicos y genéricos.

“Los principios específicos permiten que la GCT sea identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios por parte de la dirección. Y los principios genéricos no pertenecen específicamente a la gestión de calidad, pero corresponden a conceptos que son relevantes para la coherencia en la aplicación de un sistema de GCT” (págs. 31-32)

Los principios específicos señalados por Moreno, et al. (2001) son:

1. **Atención a la satisfacción del cliente:** capacidad que tiene la empresa para responder a las necesidades y deseos del cliente, el resultado de este principio se ve reflejado en los niveles de ventas e ingresos de la organización.
2. **Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad:** para lograr la implementación de la GCT, es necesario el compromiso y el liderazgo de los directivos, esto permitirá el desarrollo de los otros principios.
3. **Participación y compromiso de los miembros de la organización:** este principio es primordial en la implementación de la GCT, debido a que no importa el nivel jerárquico de los miembros de la organización, estos deben estar informados de las políticas y objetivos en temas de calidad.
4. **Cambio cultural:** para lograr el compromiso y la cooperación necesaria en la implementación de la GCT, se deben considerar cambios en las creencias y perspectivas básicas de la organización.
5. **Cooperación en el ámbito interno de la empresa:** la implementación de la GCT se logra con la cooperación de todos los niveles jerárquicos de la organización, pero para que exista esta cooperación es esencial el compromiso, participación y confianza que se apoya en el liderazgo de la dirección.
6. **Trabajo en equipo:** es un elemento clave en la GCT, debido a que provee la participación de todos los miembros de la organización para la resolución efectiva de problemas.

7. **Cooperación con clientes y proveedores:** para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, se requiere de un clima de cooperación y un buen trabajo en equipo. Además para lograr una mejor relación con los clientes y proveedores es necesaria la cooperación tanto en el ámbito externo como interno.
8. **Formación:** para una correcta implementación de la GCT, se debe proporcionar a todos los trabajadores de la organización un nivel de formación, en donde ellos tengan conocimientos de los conceptos de calidad.
9. **Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación:** para lograr la administración basada en hechos se deben establecer indicadores que permiten el seguimiento de cada proceso y actividad. Estos indicadores pueden ser internos, que hacen referencia a la medición, evaluación y control, como también pueden ser externos que tiene relación con las percepciones del consumidor.
10. **Diseño y conformidad de procesos y productos:** para lograr la conformidad de los procesos según los requerimientos establecidos, se deben establecer las formas de prevención y eliminación de defectos en la implementación de las GCT.
11. **Gestión de procesos:** para lograr obtener buenos productos y servicios de manera más efectiva, la idea es descomponer el trabajo en elementos básicos en donde se introducen las mejoras.
12. **Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios:** se requiere de un esfuerzo constante y continuado en la mejora de los conocimientos, en los procesos, productos y servicios que ofrece la organización.

Los principios genéricos son:

1. **Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa:** conlleva un cambio de filosofía con respecto a las actitudes y las formas de realizar las actividades por parte de los miembros de la organización, además integra los programas y objetivos de la dirección.
2. **Objetivos y propósito estratégico de la empresa:** es fundamental que la organización se fije un propósito, los objetivos y las metas que permitan lograr la participación y el compromiso de los miembros de la organización.
3. **Visión compartida de los miembros de la organización:** la visión relaciona la identidad de la organización, lo que permite interpretar las fortalezas y debilidades de esta.
4. **Clima organizativo:** el liderazgo, la visión y el propósito estratégico son los principios que más influyen en el clima organizativo, debido a que establecen el propósito y las intenciones de la organización.

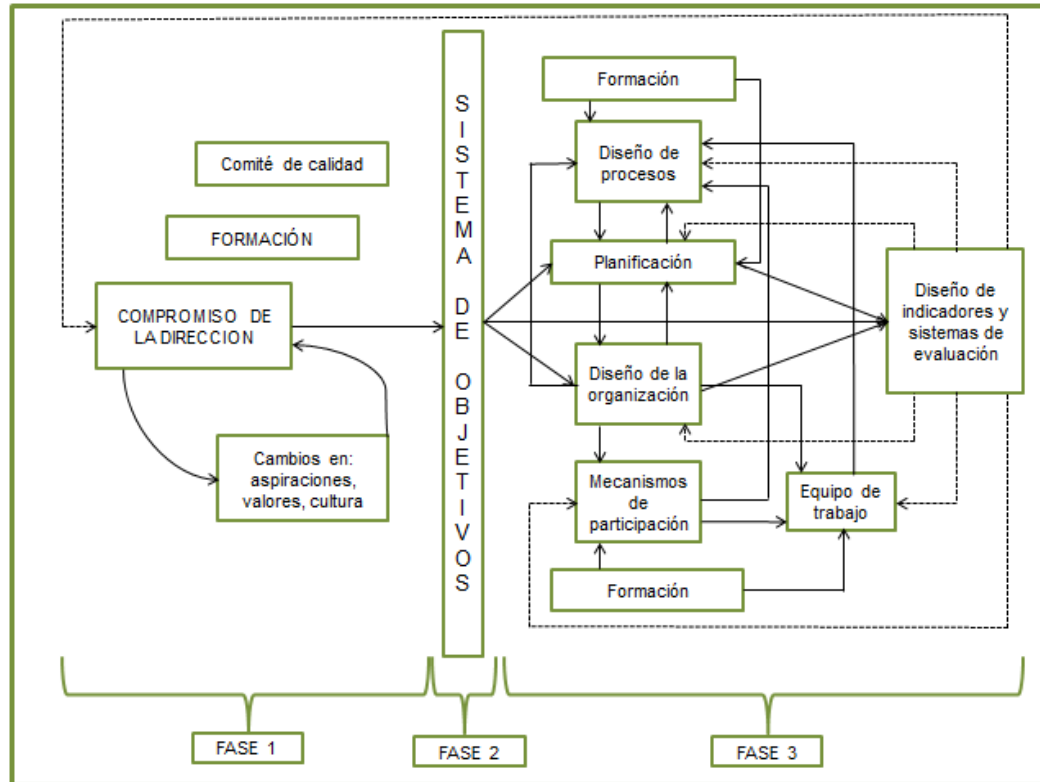
5. **Aprendizaje organizativo:** es necesario que el aprendizaje involucre a todo los niveles de la organización, debido a que los programas de formación no son suficientes para promover el aprendizaje tanto individual como grupal.
6. **Adecuadas compensaciones a los *stakeholders*:** para lograr la implementación de un sistema de GCT se debe contemplar los objetivos que satisfacen las necesidades de los grupos de interés de la organización.
7. **Asignación de los medios necesarios:** para alcanzar los objetivos de las áreas o unidades de la organización es necesario una correcta asignación de los recursos.
8. **Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa:** en la GCT la eficacia es fundamental para el cumplimiento de los objetivos que se relacionan con la satisfacción del cliente, esto se logra por medio de la participación, el compromiso y la cooperación, de los miembros de la organización; en cambio en la eficiencia, la GCT se enfoca en los costes.

El proceso de implementación del sistema de GCT necesita de tres fases:

1. **Toma de conciencia, formación y compromiso de la dirección:** en esta fase se pone en práctica el liderazgo y el compromiso de la dirección con los temas de calidad.
2. **Diseño de un sistema de objetivos:** en esta fase se establecen los objetivos, donde los más relevante son la satisfacción del cliente y los grupos de interés de la organización, la mejora continua y por último la participación activa de todos los empleados.
3. **Planificación, organización y control del sistema de GCT:** en esta fase se busca el cumplimiento de los principios de la calidad total por medio de la planificación y diseños de los procesos, participación, trabajo en equipo, diseño de indicadores y sistemas de evaluación.

En la siguiente gráfica (Figura 1.1.3.a) se muestra las tres fases de la implementación del sistema de GCT.

Figura 1.1.3.a: Fases de la implementación del sistema GCT



Fuente: Elaboración propia a partir de (Moreno, Peris, & González, 2001).

Camisón, Cruz, & González (2006) determinaron que el enfoque GCT puede estar caracterizado por ocho principios, reduciendo la cantidad de principios que establecía Moreno, estos son:

1. **Orientación estratégica a la creación de valor:** para lograr la misión y los objetivos se deben desarrollar distintas actividades que son conducidas por el liderazgo de la dirección y guiadas por una visión y unas estrategias claramente establecidas.
2. **Orientación al cliente:** el objetivo de esta orientación es que todas sus actividades estén enfocadas en satisfacer al cliente, no solo con un producto de calidad, sino también con un buen servicio de pre y postventa, servicio a tiempo, un buen precio, etc.
3. **Liderazgo y compromiso de la dirección:** pasa por la alta dirección, la que debe reunir información, tomar decisiones y aplicar incentivos y castigos adecuados para lograr que los trabajadores fuesen eficientes en su labor.

4. **Visión global y horizontal de la organización:** es necesaria la participación de todos los miembros y de todas las funciones que logren la satisfacción del cliente y permitan la reducción de los costos que no entregan valor.
5. **Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias:** para la implementación de un sistema de GCT, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todas sus áreas. Esto contribuye a la mejora continua y a satisfacer las necesidades de los clientes.
6. **Orientación a la cooperación:** La cooperación facilita la orientación estratégica hacia la creación de valor, la orientación hacia el cliente y la orientación al aprendizaje, esto crea valor para todos los grupos de interés.
7. **Orientación al aprendizaje y a la innovación:** la dirección es la que tiene que liderar la organización permitiendo el aprendizaje adaptativo y generativo, y también generar innovación incremental y radical.
8. **Orientación ética y social:** deben utilizar los recursos para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés. La orientación social se plasma en el establecimiento de sistemas que respeten el medioambiente, en el ahorro de recursos y en la seguridad de los procesos y productos.

1.1.4 Modelo SERVQUAL de calidad de servicio⁵

Este modelo fue elaborado por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en el año 1988, este tiene como objetivo principal la medición y la mejora de la calidad de servicio que ofrece una empresa. Además es utilizado como un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Para Camisón, et al (2006), los resultados de la investigación realizada por Zeithaml definen que un servicio es de calidad cuando “las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes” (pág. 918)

Existen cuatro factores que contribuyen a la formación de las expectativas para facilitar la gestión, según Camisón, et al (2006) estas son:

1. Comunicación boca-oído: tiene relación con las experiencias, recomendaciones y percepciones que tienen otros clientes o usuarios del servicio.
2. Necesidades personales: se relaciona con la verdadera necesidad del cliente.
3. Experiencias anteriores: este factor depende de las experiencias anteriores del cliente con respecto al servicio. Por lo que, “se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo” (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 918)
4. Comunicación externa: hace referencia a lo que ofrece la organización con respecto a sus servicios, como son la publicidad, el precio del servicio, etc.

La herramienta que utiliza este modelo es un cuestionario que arroja las expectativas y las percepciones de los clientes evaluando la calidad de los servicios, por medio de cinco dimensiones, estas hacen referencia a la calidad de los servicios en cualquier tipo de organización.

Camisón, et al (2006) define una escala de medición para determinar la percepción de los servicios, la que está formada por:

“Cinco subescalas que miden las cinco dimensiones de la calidad, mediante una escala de tipo *Likert* de siete puntos de respuesta con rango de 1 a 7 (1 significa «fuertemente en desacuerdo» y 7 indica «fuertemente de acuerdo»). El cliente encuestado debe valorar por separado y para cada ítem cuáles eran sus expectativas y cuáles han sido sus percepciones. Por tanto, el cuestionario consta de 44 preguntas (22 ítems para conocer las expectativas y 22 ítems para conocer las percepciones) y de cinco cuestiones adicionales para que el encuestado valore la importancia relativa de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio, repartiendo un total de 100 puntos entre las diferentes dimensiones” (págs. 919-920) (Tabla 1.1.4.a).

⁵ (Camisón, Cruz, & González, 2006) y (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1992)

Según Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1992) estas dimensiones se definen:

- **Fiabilidad:** habilidad de la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- **Capacidad de respuesta:** disposición de ayudar tanto a clientes como a proveedores ofreciendo un servicio rápido.
- **Seguridad:** esta dimensión está relacionada con los conocimientos y la atención mostrada por los empleados respecto al servicio que está ofreciendo, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidad.
- **Empatía:** hace referencia a la atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes.
- **Elementos tangibles:** son las características físicas y apariencia del proveedor con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

Tabla 1.1.4.a: Escala Modelo SERVQUAL

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa (E)	Perspectiva (P)	Importancia de la dimensión
Elementos tangibles	1	Equipamiento de aspecto moderno	1 a 7	1 a 7	%
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas			
	3	Apariencia pulcra de los colaboradores			
	4	Elementos tangible atractivos			
Fiabilidad	5	Cumplimiento de la promesas	1 a 7	1 a 7	%
	6	Interés en la resolución de problemas			
	7	Realizar el servicio a la primera			
	8	Concluir en el plazo promedio			
	9	No cometer errores			
Capacidad de respuesta	10	Colaboradores comunicativos	1 a 7	1 a 7	%
	11	Colaboradores rápidos			
	12	Colaboradores dispuestos a ayudar			
	13	Colaboradores que responden			
Seguridad	14	Colaboradores que transmiten confianza	1 a 7	1 a 7	%
	15	Cientes seguros con su proveedor			
	16	Colaboradores amables			
	17	Colaboradores bien formados			
Empatía	18	Atención individualizada al cliente	1 a 7	1 a 7	%
	19	Horario conveniente			
	20	Atención personalizada de los colaboradores			
	21	Preocupación por los intereses de los clientes			
	22	Comprensión por las necesidades de los clientes			

Fuente: Elaboración propia en base a (Camisón, et al, 2006).

De esta manera, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, permite “disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará las brechas de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1992).

Para lograr el propósito de este modelo, el que consiste en mejorar la calidad de un servicio, se deben reducir las diferencias o brechas de los aspectos importantes del servicio, estas diferencias pueden ser las necesidades del cliente, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes.

A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios definidas por Zeithaml, et al (1992):

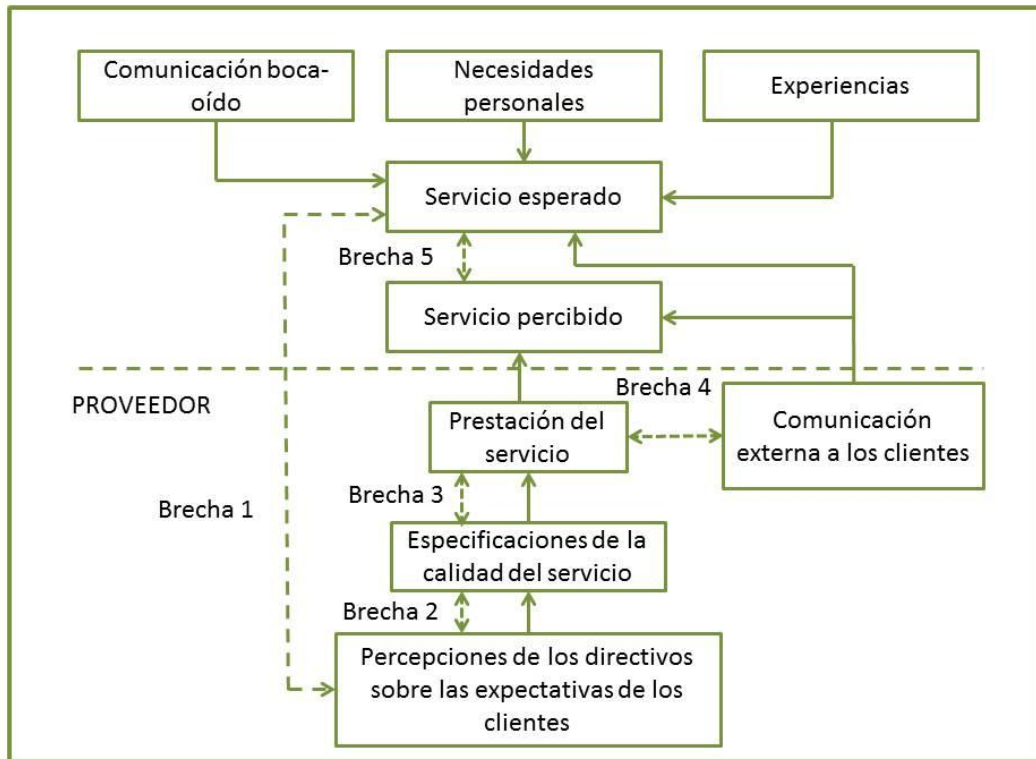
- **Brecha 1:** evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas, debido a que los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en relación a las quejas recibidas. Este indicador no es útil, porque según lo estudiado, la relación entre clientes insatisfechos y reclamos es mínima, es por esto que se recomienda al personal que tiene contacto directo con los clientes identificar las actitudes y el comportamiento.
- **Brecha 2:** ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa.
- **Brecha 3:** se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. Esta brecha se produce por la falta de orientación que tienen las normas respecto a las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado en un servicio de mala calidad.
- **Brecha 4:** esta se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto es causado por una mala publicidad y promoción.
- **Brecha 5:** esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Estas brechas permiten:

“Identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada organización debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1992).

En la siguiente gráfica (Figura 1.1.4.a) se ilustra el modelo conceptual de la calidad de servicio:

Figura 1.1.4.a: Modelo conceptual de la calidad de servicios

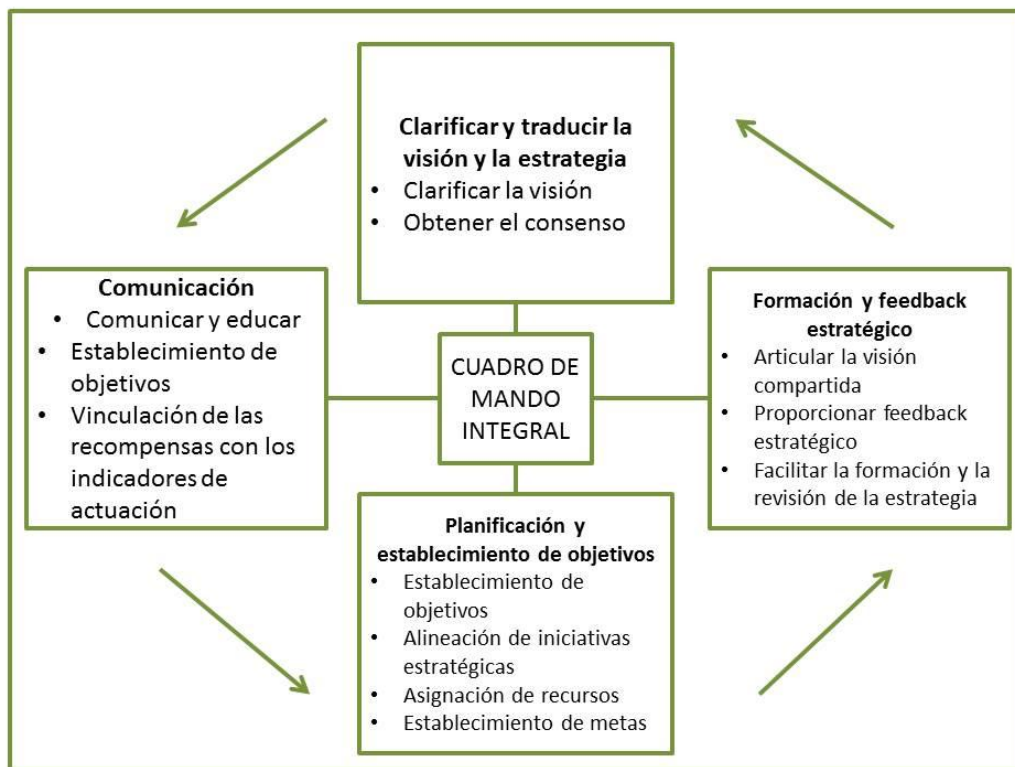


Fuente: Elaboración propia a partir de (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1992).

1.1.5 Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*⁶

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica (Figura 1.1.5.a) creado por R. Kaplan y D. Norton en el año 1992, que permite la implementación y el control de la estrategia organizacional. Además mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves de la organización, derivados de su visión y estrategia.

Figura 1.1.5.a: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan & Norton, 2000).

⁶ (Kaplan & Norton, 2000) y (Kaplan & Norton, 2004)

El cuadro de mando integral se compone de cuatro perspectivas para el sector privado (Figura 1.1.5.b):

- **La perspectiva financiera:** por una parte definen la actuación financiera que se espera con la estrategia de la organización, y por otro lado sirven como las medidas y los objetivos finales de todas las otras perspectivas del cuadro de mando.
- **La perspectiva del cliente:** permite equiparar los indicadores claves de la organización respecto a sus clientes, ya sea satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y los mercados seleccionados.
- **La perspectiva del proceso interno:** identifican los procesos críticos de la organización que permitan alcanzar los objetivos de clientes y financieros.
- **La perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, que permita apoyar la estrategia organizacional.

Figura 1.1.5.b: Perspectivas de CMI para organizaciones del sector privado



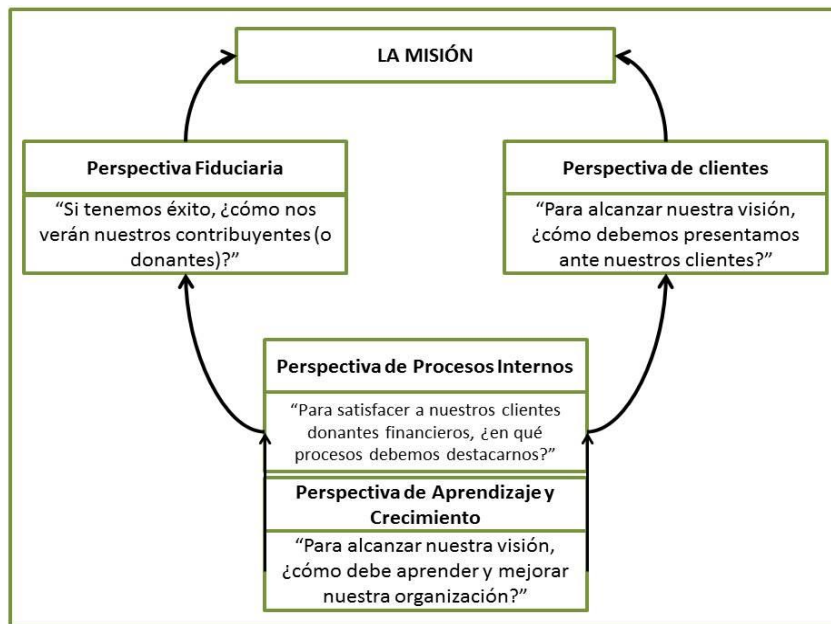
Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan & Norton, 2004).

Por otra parte, el CMI:

“Describe el marco para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro” (Figura 1.1.5.c), “es similar al del sector privado, aunque presenta varias distinciones. Primero, la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas es su desempeño en el logro de la misión y no el de la estrategia como en el sector privado. Y la segunda distinción es el cambio en la perspectiva financiera, la que pasa a llamarse perspectiva fiduciaria ya que refleja los objetivos del grupo de contribuyentes o donantes que aportan la financiación” (Kaplan & Norton, 2004, pág. 35).

En el sector público y sin fines de lucro, la perspectiva financiera “puede tener un papel facilitador o de restricción, pero raramente será el objetivo primordial de este sector”. Debido a que el éxito en dicho sector se debiese medir “por cuan eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios”. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 194)

Figura 1.1.5.c: Perspectivas del CMI para organizaciones del sector público y sin fines de lucro

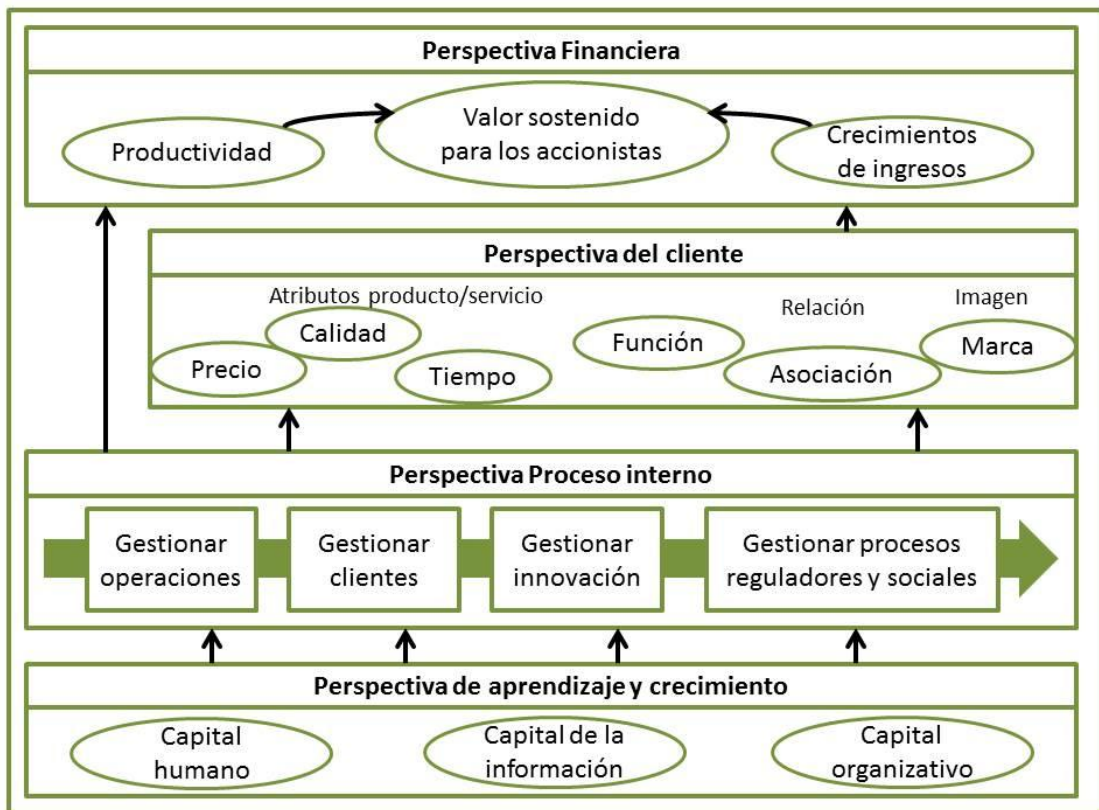


Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan & Norton, 2004).

Para la implementación de un CMI primero se debe definir una estrategia coherente, independiente del fin de la organización. Segundo definir la planificación estratégica de la organización, para que luego los objetivos de esta planificación sean agrupados en las cuatros perspectivas.

Para lograr la vinculación de los objetivos de una perspectiva con otra, se utilizan las relaciones causa-efecto que darán origen al Mapa Estratégico, el que tiene como propósito mostrar la forma en que la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos que crean valor a la organización.(Figura 1.1.5.d).

Figura1.1.5.d: Marco del CMI



Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan & Norton, 2004).

Capítulo 2: Caracterización de la Ilustre Municipalidad de Quillota

A la hora de implementar un sistema de control de gestión se debe tener en consideración la descripción y contexto en el cual se implementará, para ello, a continuación se explica y detalla la estructura, funciones y servicios de la Ilustre Municipalidad de Quillota, además de analizar los instrumentos de gestión que poseen; con el fin de establecer el nivel de coherencia existentes entre estas herramientas, el uso y aplicación de ellas. Para posteriormente evaluar y seleccionar uno de los modelos expuestos en el punto 1.1 de acuerdo a los requerimientos del municipio aplicando una matriz de ponderación.

2.1 La Comuna de Quillota

La comuna de Quillota se ubica sobre la cuenca del Río Aconcagua. Comparte la cuenca, de oriente a poniente, con las localidades de Los Andes, San Felipe, Panquehue, Catemu, Hijuelas, La Calera y La Cruz, con lo cual se convierte en la última localidad de importancia en recibir sus aguas.

El territorio comunal se encuentra jalonado, al oriente y poniente, por cerros de la Cordillera de la Costa que alcanzan, en dicha zona, los 1.000 mts. de altura snm., encerrando un valle ubicado a 130 mts. snm. (Ilustre Municipalidad de Quillota, s.f.).

Administrativamente, la comuna de Quillota es parte de la Provincia del mismo nombre en conjunto con las comunas de La Cruz, La Calera, Nogales e Hijuelas, siendo además su cabecera provincial. La provincia de Quillota, a su vez, es parte de la V Región de Valparaíso, conformada también por las provincias de San Antonio, Valparaíso, Petorca, San Felipe, Los Andes, Isla de Pascua y Marga Marga.

Finalmente, dada la gravitación que ejerce la capital del Chile, Santiago, sobre el sistema de ciudades que conforma su entorno inmediato, se ha definido conceptualmente, al conjunto formado por la Quinta, la Sexta y la Región Metropolitana como una Macro Zona de gravitación nacional y continental, denominada Zona Central.

La Comuna de Quillota tiene una superficie de 302 km² que corresponden al 18,2% del territorio provincial y al 1,85 % del territorio regional y una población de 93.633 habitantes, la comuna se encuentra dividida en 11 territorios, en cada uno de los cuales está constituida una Mesa Territorial, donde tres de estas mesas son rurales en tanto que las otras ocho son urbanas, en dichas mesas participan dirigentes de organizaciones comunitarias funcionales (clubes deportivos, del adulto mayor, centros de madres, etc.) y principalmente organizaciones territoriales como son las juntas de vecinos (SINIM, 2017).

Figura 2.1.a: Ubicación comuna de Quillota

Fuente: (Google Maps, 2017).

2.2 La Ilustre Municipalidad de Quillota

Según la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, “las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas” (Art.1°). (Ministerio de Hacienda, 2006).

La primera vez que se dispuso de las municipalidades en Chile, fue en la Constitución de 1833, las que funcionaban bajo órdenes del gobierno central. En el año 1925, con la nueva constitución, estas organizaciones se consagran como entes democráticos. Pero durante el régimen militar las municipalidades, si bien incorporaron nuevas funciones, perdieron el sufragio popular. No fue hasta el año 1990, con la nueva Constitución de la República, y el retorno del sufragio popular, que las municipalidades adquirieron el nivel de responsabilidades que se mantienen hasta el día de hoy. Cabe señalar que el alcalde de la Ilustre Municipalidad de Quillota ha mantenido su cargo desde el año 1992, lo que ha permitido mantener la visión municipal y las políticas en gestión.

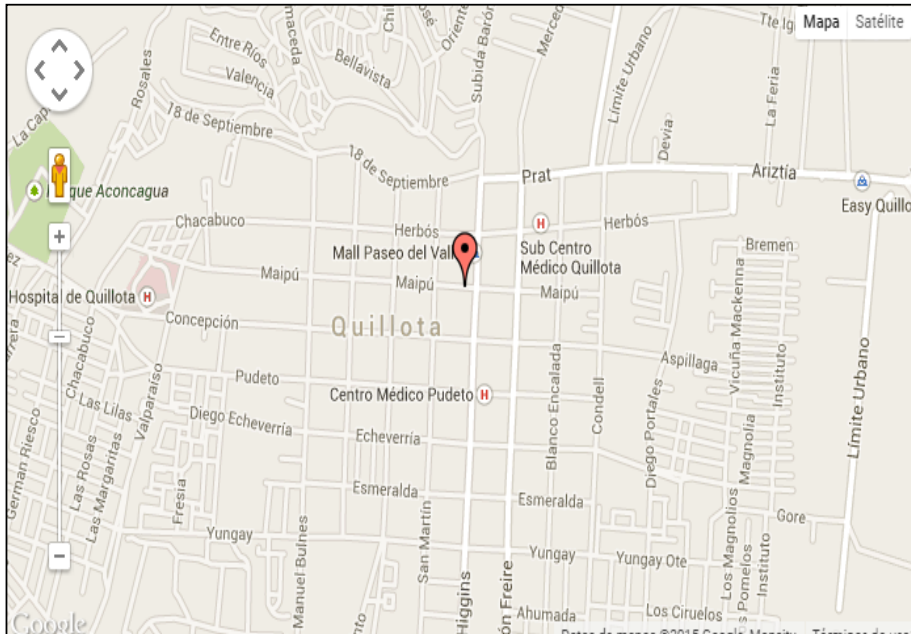
Tabla 2.2.a: Características de la Ilustre Municipalidad de Quillota

EMPRESA	Ilustre Municipalidad de Quillota
RUT MUNICIPIO	69060100-1
ALCALDE	Luis Mella Gajardo
DIRECCIÓN	Maipú N° 330
TELÉFONO	(33) 2291148 – 2291169
FAX	(33) 2291148 – 2291169
WEB	www.quillota.cl
EMAIL	muni@quillota.cl

Fuente: (SINIM, 2017).

Ubicación:

Figura 2.2.a: Ubicación Ilustre Municipalidad de Quillota



Fuente: (Google Maps, 2017).

2.3 Estructura y Funciones de la Ilustre Municipalidad de Quillota

El Reglamento de funciones de la Ilustre Municipalidad de Quillota regula la estructura y organización interna de la municipalidad, así como las funciones generales y específicas asignadas a las distintas unidades y la necesaria coordinación entre ellas.

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

En la condición antedicha, el alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del consejo, el plan municipal, el plan regulador, las de salud y educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.

El consejo municipal está compuesto por:

Tabla 2.3.a: Integrantes del Consejo Municipal

RAMON FRANCISCO BALBONTIN LEIVA
MAURICIO JAVIER AVILA PINO
ANTONIO REBOLAR RIVAS
ROBERTO VERGARA SAAVEDRA
CARLOS PACHECO DIAZ
MARCO VERGARA TRUJILLO
ALEJANDRO VILLARROEL CASTILLO
SILVIO IBACETA ASTUDILLO

Fuente: (SERVEL, 2016).

El consejo tiene un carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, es el encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta ley.

Una de sus funciones más relevantes es el fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipal y la ejecución del presupuesto municipal, analizar el registro público mensual de gastos que lleva la Dirección de Administración y Finanzas. Además de recomendar al Alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal, así como también fiscalizar las unidades y servicios municipales.

Para la realización de sus funciones el municipio se compone de 12 departamentos y 3 áreas, los que se detallan a continuación.

Departamentos municipales:

- Secretaría Municipal
- Secretaría Comunal de Planificación
- Dirección de Desarrollo Comunitario
- Dirección de Obras Municipales
- Dirección Tránsito y Transporte Público
- Dirección de Administración y Finanzas
- Asesoría Jurídica
- Dirección de Control
- Dirección de Comunicación, Cultura y Turismo
- Departamento Educación Municipal
- Departamento de Salud Municipal
- Departamento de Administración Municipal

Áreas del Municipio:

- 1) Área de Desarrollo Institucional y Gestión Interna, compuesta por:
 - a) Dirección de Administración Municipal y Gabinete
 - b) Dirección de Secretaría Municipal
 - c) Dirección de Comunicaciones, Cultura y Turismo
 - d) Dirección de Administración y Finanzas
 - e) Dirección de Asesoría Jurídica
 - f) Dirección de Control
- 2) Área de Gestión Territorial y Desarrollo Productivo, compuesta por:
 - a) Secretaría Comunal de Planificación
 - b) Dirección de Obras Municipales
 - c) Dirección de Tránsito y Transporte Público
- 3) Área de Desarrollo Social, compuesta por:
 - a) Dirección de Desarrollo Comunitario
 - b) Dirección de Educación Municipal
 - c) Dirección de Salud Municipal

Las direcciones estarán integradas por Departamentos, Oficinas, Unidades y Secciones.

A continuación se profundiza en las direcciones que tienen mayor importancia en la planificación estratégica de la Ilustre Municipalidad de Quillota:

- I. Secretaría de Planificación Comunal: Desempeña funciones de asesoría del alcalde y concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales. En tal carácter, le corresponderán las siguientes funciones:

- a) Servir de 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.
- b) Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal.
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente.
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna.
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

II. Dirección de Desarrollo Comunitario: Es la dirección responsable de organizar, estructurar y optimizar la asignación de recursos, además se encarga de potenciar y propender el desarrollo integral de la comuna, en el foco de la participación de sus habitantes. Desempeña las siguientes funciones:

- a) Asesorar al alcalde y, también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- b) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- c) Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
- d) Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la Asistencia Social y Promoción Social.
- e) Proponer y ejecutar acciones para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

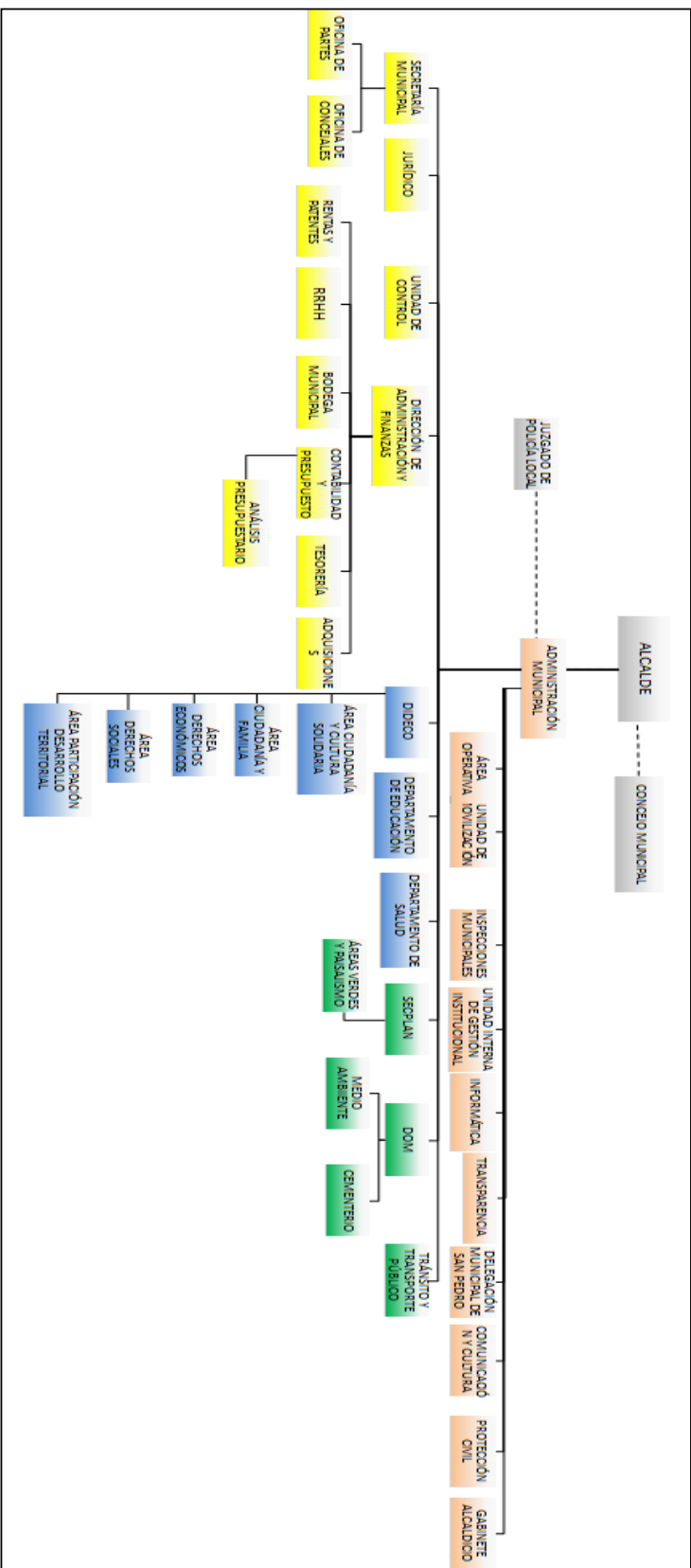
III. Dirección de Administración y Finanzas: tiene como objetivo procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el funcionamiento municipal. Sus principales funciones son:

- a) Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad.
- b) Asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
 1. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
 2. Colaborar con la secretaria comunal de planificación en la elaboración del presupuesto municipal.
 3. Visar los decretos de pagos.

4. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparte al respecto.
 5. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales.
 6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República.
 7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
- c) Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.
 - d) Mantener un registro mensual, el que estará disponible para conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad.
 - e) Remitir a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, en el formato y por los medios que esta determine y proporcione, los antecedentes a que se refieren las letras c) y d) precedentes. Dicha subsecretaría deberá informar a la Contraloría general de la República, a lo menos semestralmente, los antecedentes señalados en la letra c) antes referida.
 - f) El informe trimestral y el registro mensual a que se refieren las letras c) y d) deberán estar disponibles en la página web de los municipios y, en caso de no contar con ella, en el portal de la subsecretaría de desarrollo regional y administrativo en un sitio especialmente habilitado para ello.
- IV. Administración Municipal: Esta dirección es la colaboradora directa del alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal y ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.
- Además es responsable de la Gestión Interna de todo el municipio y cumplirá principalmente las funciones relativas a:
- a) Colaboración en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal.
 - b) Coordinación y Gestión permanente del Municipio.
 - c) Responsabilidad a la adopción de decisiones y control estratégico de la gestión Municipal (programáticos, presupuestario, organizacionales).
 - d) Supervisión y Control de Metas, Programas y desempeño de las Unidades Municipales.
 - e) Modernización de la Administración y Desarrollo Organizacional.
 - f) Control estratégico del cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal.
 - g) Elaborar y mantener actualizado el Plan de emergencia Comunal, y que este en concordancia con los instrumentos provinciales, regionales y nacionales.
 - h) Planificar y coordinar los sistemas de emergencia comunal con la Dirección de Obras Municipal y con las demás unidades municipales en torno del manejo de situaciones de emergencias comunal.

Organigrama Municipal

Figura 2.3.a: Organigrama Municipal



Fuente: (Ilustre Municipalidad de Quillota, s.f.).

2.4 Situación actual

2.4.1. Planificación Estratégica de la Ilustre Municipalidad de Quillota⁷

A continuación se presentan la visión, misión, valores, focos de planificación y objetivos institucionales de la Ilustre Municipalidad de Quillota:

2.4.1.1 Visión

La visión actual de la organización es “En 2017, Quillota es una comuna más humana, saludable e innovadora.”

2.4.1.2 Misión

La misión actual de la organización es “Soñar, diseñar, gestionar y construir participativamente una comuna humana, saludable e innovadora.”

Para dar sentido a las declaraciones anteriores, se deben precisar más los conceptos que contienen la Misión y la Visión.

Comuna Humana

Se entiende que en una comuna humana se generan y expresan los afectos, se proporcionan herramientas para salir adelante, se tiende la mano al otro solidariamente, las personas se ponen en el lugar del otro, hay una mayor capacidad de vivir en comunidad, se acogen las diferencias y se convive con tolerancia. Todo ello hace que las personas sean más felices.

Las medidas previstas en la planificación estratégica deberán contribuir a ello. La forma de verificar que Quillota se está convirtiendo en una comuna más humana será a través de:

- Mejoras en el Índice de Desarrollo Humano Comunal.
- Mejoras en los indicadores sociales, como por ejemplo la deserción escolar, la violencia intrafamiliar, etc.
- Aumento en la satisfacción de los vecinos con la atención que entrega la Municipalidad.
- Programas de solidaridad que ya estarán siendo autónomos y gestionados al interior de la comunidad.
- Más espacios públicos a escala humana, más lugares de encuentro acogedores, que efectivamente se estén usando activamente por la comunidad.
- La promoción de más trabajo y de mejor calidad.

⁷ (Ilustre Municipalidad de Quillota, 2010) y (SUBDERE, 2012).

- Otras mediciones y acciones que demuestren una relación humana al exterior y al interior de la Municipalidad.

Comuna Saludable

Se entiende que en una comuna saludable hay mejoras no solo en relación a lo sano, sino también se promueve una actitud de vida positiva. Hay preocupación por el entorno, tanto desde un punto de vista ambiental como patrimonial. Ello también contribuye a la felicidad de las personas.

Las medidas previstas en la planificación estratégica deberán contribuir a ello. La forma de verificar que Quillota se está convirtiendo en una comuna más saludable será a través de:

- Mediciones que indiquen un mayor desarrollo en salud integral, mental, física, ambiental y espiritual.
- Una actitud de vida más positiva tanto en los funcionarios como en los habitantes de la comuna.
- Acciones que indiquen respeto y puesta en valor del patrimonio cultural y territorial.
- Acciones que indiquen respeto y cuidado del medio ambiente.
- Otras mediciones y acciones que demuestren una relación saludable al exterior y al interior de la Municipalidad.

Comuna Innovadora

La incorporación del concepto de la innovación es el resultado del PLADECO 2010. Se entiende que en una comuna innovadora hay capacidad transformadora, capacidad de gestión del cambio, una actitud de adelantarse a problemas y aprovechar las oportunidades, todo ello basado en una gran capacidad de escucha.

Las medidas previstas en la planificación estratégica deberán contribuir a ello. La forma de verificar que Quillota se está convirtiendo en una comuna más innovadora será que:

- La comuna de Quillota sea conocida en el ámbito municipal como innovadora por sus diferentes iniciativas de gestión y por su forma de trabajo con los ciudadanos.
- En lo productivo y laboral, se cuente con proyectos e iniciativas innovadoras (capital semilla y otras).
- Se halla implementado mayor uso de energías alternativas a nivel de ciudad y de personas.
- Otras mediciones y acciones que demuestren una actitud innovadora al exterior y al interior de la Municipalidad

2.4.1.3 Valores Institucionales

- **Amor**
Por las personas para quienes trabajábamos,
Por las personas con quienes trabajamos,

Por el trabajo que desarrollamos.

“Es el llamado a ocuparnos por el bienestar de la ciudadanía, de los equipos de trabajo municipales y de la Institución.”

- **Derecho a soñar**

“Darnos la posibilidad de creer que todo es posible”

La Ilustre Municipalidad de Quillota cuenta con una estructura de Focos de Planificación, los que forman parte del instrumento de planificación local PLADECO. A continuación se detallan cada uno de los focos:

Foco social-cultural

Al hacer referencia a una comuna humana el foco social pone el acento en la solidaridad, la integración, la cultura, la tolerancia, la participación y el acceso a una educación de calidad como forma de lograr este objetivo. Al definirse como comuna humana se impone el compromiso de abarcar la totalidad de los habitantes de la comuna, ello implica la tarea de buscar la integración de todos sus habitantes superando el modelo asistencialista tradicional el cual se orienta a los sectores más desposeídos de la comuna optando por instaurar la corresponsabilidad. Por su parte la promoción de una vida sana implica la necesidad de una comuna sana, por lo tanto sustentable. Al hacer referencia a la innovación en el foco social se está señalando que para hacer de Quillota una ciudad para la felicidad de las personas se debe profundizar en torno a las propuestas sobre nuevos paradigmas, la Red Q, la superación del paradigma biomédico, la territorialización y el trabajo en red, la ampliación de la cobertura social hacia otros sectores, la incorporación de la tecnología, todo esto desde una perspectiva innovadora que logre la integración de los jóvenes, la internalización de la corresponsabilidad, y la constitución de una red efectiva para el logro de los objetivos anteriormente mencionados.

Foco territorial

Para generar propuestas que permitan el logro del objetivo innovación en el ámbito de lo territorial, es necesario consensuar criterios sobre lo que se quiere del territorio de la comuna de Quillota, en primer lugar la relación entre sus diversos componentes y la incorporación del río a la ciudad, por otra parte fomentar la identidad de los habitantes con su territorio y de manera central establecer una nueva normativa sobre el territorio para lo cual deberán implementarse los instrumentos de planificación territorial y una comuna digital. En el terreno de lo humano, la comuna de Quillota debe lograr dotar de equidad en el acceso a los servicios a todos los habitantes de la comuna resolviendo las situaciones de aquellos territorios que se encuentran alejados del centro urbano. Asimismo el territorio como sustento de todas las actividades debe potenciar lo saludable mediante el ordenamiento de los diferentes usos o

actividades que se verifican en la comuna a fin de lograr la convivencia armónica que garantice un buen desarrollo de dichas actividades.

Foco económico-productivo

El objetivo de una comuna humana y saludable debe ser reflejada en este foco mediante iniciativas tendientes a lograr una mejora en las competencias de los trabajadores, como así también el fomento de las buenas prácticas que permitan la generación de un círculo virtuoso que potencie los empleos de calidad en un ambiente óptimo con condiciones laborales justas, acceso al perfeccionamiento por parte de los trabajadores, y la atracción y retención de talentos de modo de lograr un capital humano de excelencia. La innovación en el foco económico debe sustentarse en el papel de promotor y conductor que tiene el municipio en el desarrollo de la comuna, ello implica una política agresiva en la promoción y constitución de las alianzas público-privadas sobre la base de propuestas de desarrollo sustentable, y el incentivo al emprendimiento. Como así también en aquellos aspectos relacionados con la gestión territorial que favorecen el desarrollo económico. El foco económico debe hacer uso y profundizar las ventajas competitivas de la comuna, para ello es necesario buscar posicionar el parque industrial como un elemento relevante para el desarrollo de la comuna. Asimismo la instauración de una identidad Quillotana.

La Ilustre Municipalidad de Quillota posee los siguientes objetivos estratégicos:

- Contar con la Comuna Humana y Saludable al interior de la Municipalidad.
- Fortalecer la gestión de calidad municipal.
- Mejorar comunicaciones internas.
- Contar con competencias humanas y tecnológicas en informática para una gestión moderna, eficaz e integradora.
- Crear y fortalecer espacios de ciudadanía humana y saludable, participativa inclusiva y acogedora.
- Resignificar e implementar políticas y programas sociales intersectoriales.
- Coordinar y articular servicios efectivos y afectivos en forma oportuna y eficiente.
- Elaborar un nuevo Plan Regulador.
- Implementar SIG para la gestión.
- Releva hitos patrimoniales.
- Desarrollar el Plan de Gestión de Tránsito.
- Fortalecer la coordinación del Foco Territorial.
- Gestionar empleo.
- Atraer inversiones públicas y privadas.
- Promover emprendimiento.
- Formar capital humano.
- Desarrollo “Marca Ciudad”.
- Fortalecer el Foco Económico.
- Mejorar la colaboración con el usuario interno.

- Seguir mejorando y eficientando procesos de administración interna.

2.4.2. Servicios Municipales

De acuerdo al estudio “Índice de Demanda de Servicios Municipales, SUBDERE, División de Políticas, marzo 2007 Quillota pertenece al grupo A, que corresponde a los municipios cuyos usuarios muestran una tendencia a demandar mayormente servicios en el área de Urbanismo y Tránsito por sobre los del área Social y Comunitaria.

A continuación se detallan los principales servicios municipales que se ofrecen a la comunidad:

1. Desarrollo de Organizaciones Comunitarias.

- **Asistencia Técnica y legal a las Organizaciones:**
Consiste en la capacitación de los dirigentes de las organizaciones de forma de promover el fortalecimiento de las organizaciones territoriales y funcionales de la comuna. Desarrollar en los dirigentes, destrezas tanto técnicas como sociales, y potenciar procesos de desarrollo local en los distintos sectores de la comuna. Esta prestación se realiza a través de cursos de capacitación a los dirigentes.
- **Fortalecimiento de Organizaciones Territoriales y Funcionales, Mediante el Apoyo a iniciativas de Desarrollo Local:**
Consiste en la atención personalizada a las organizaciones territoriales y funcionales de forma de contribuir al desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales de la comuna. Apoyar las iniciativas individuales y colectivas de las organizaciones, así como también la realización de actividades de significación para la comunidad.
- **Fondo de Mejoramiento Vecinal y Equipamiento Comunitario (FONDEVE):**
Se operacionaliza a través de un fondo concursable comunal, donde los proyectos elaborados por las organizaciones son evaluados técnicamente a partir de bases preestablecidas y de conocimiento público, para finalmente ser adjudicados de acuerdo a dicha evaluación. La idea es contribuir al desarrollo de iniciativas de las organizaciones sociales de la comuna que aporte a la superación de estados de necesidad, apoyando la participación vecinal organizada, y contribuyendo a fortalecer la capacidad de gestión de los mismos.

2. Intermediación Laboral:

Consiste en la ejecución de acciones emanadas del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) e implementación de políticas laborales:

- Intermediación y colocación laboral, incluyendo capacitación.

- Bolsa de trabajo y certificación.

3. Gestión de Subsidios Estatales, Becas Estatales y apoyo para la Postulación a la Vivienda:

Tiene por finalidad aplicar la Política Social de Gobierno en lo referente a Subsidios de Transferencia Monetaria, mediante las orientaciones y solicitudes de postulación de las personas que cumplan con los requisitos establecidos en la Ley, a los beneficios de:

- Subsidio Único Familiar (SUF).
- Pensiones Asistenciales (PASIS).
- Subsidio al Consumo de Agua Potable y Alcantarillado (SAP).
- Beca Presidente de la República
- Apoyo Técnico para la Postulación a la Vivienda: implementación, en el ámbito comunal, de la Política Social de Vivienda, la cual comprende la asistencia a la postulación individual u organizada a las diferentes alternativas habitacionales que ofrece esta política.

4. Entrega de Subsidios y Beneficios Municipales:

Son los subsidios que la municipalidad otorga directamente, incluidos en el presupuesto municipal, y tiene por finalidad satisfacer las necesidades inmediatas que presenta en un momento crítico una persona o grupo familiar con extrema carencia de recursos, a través de la entrega de beneficios materiales.

5. Extracción y disposición de residuos domiciliarios

- Extracción de residuos:
Consiste en el retiro periódico de todo tipo de residuos generados en los domicilios, incluyendo materia orgánica de restos de comida, vidrios, envases de todo tipo, vajilla, residuos de barridos de casa, aceras y frontis de las viviendas, y restos de jardines.
- Disposición de residuos:
Consiste en la disposición de los residuos en lugares habilitados.

6. Control de Zoonosis:

Comprende la prevención y control de todas las actividades y aspectos sanitarios de la población animal que puedan tener impacto ambiental.

7. Mantenición de Áreas Verdes:

Consiste en la mantención y conservación de las áreas verdes existentes en la comuna y considera: aseo, corte y manejo de césped, riego, manejo de árboles y flores, fertilización, control fitosanitario, mantención de caminos peatonales, control de malezas, etc.

8. Mantenición del Alumbrado Público:

Comprende el mantenimiento, tanto la intervención para reparar fallas en equipos como la provisión de los repuestos necesarios para subsanarlas. Toda mantención deberá asegurar el funcionamiento en forma continua y sin cambiar las condiciones de diseño, tanto de la cantidad de luz como de su uniformidad y/o calidad. Respecto al consumo de energía eléctrica, la municipalidad debe responsabilizarse del pago oportuno a la empresa distribuidora de energía.

9. Aseo de Vía Públicas:

Consiste en la limpieza de todos los espacios públicos existentes al interior de los límites jurisdiccionales.

10. Entrega y Supervisión de Permisos de Obras

- Permisos de demolición, edificación, ampliación, etc.:
La Dirección de Obras Municipales (DOM) otorga estos permisos a todas las obras de edificación que se realicen dentro de la comuna, luego de verificar que cumpla con toda la legislación vigente.
- Subdivisión de loteos:
La DOM aprueba todas las subdivisiones en el área urbana así como los loteos urbanos y rurales de su respectiva comuna. Esta aprobación pretende asegurar que el loteo o subdivisión concuerde con la Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcción, y con el Plano Regulador Comunal y/o Intercomunal, según corresponda.
- Inspección y fiscalización:
La DOM tiene inspectores que fiscalizan que las edificaciones dentro de la comuna se ejecuten previo permiso y que se habiten previa recepción municipal definitiva que autorice su uso. Esta actividad comprende el recorrido de la ciudad y comuna.

11. Entrega y Renovación Licencias de Conducir:

Las personas que conducen vehículos motorizados están obligadas a portar licencias de conducir. Éstas las otorgan y renuevan los municipios a los conductores, previa aprobación de ciertos requisitos técnicos.

12. Entrega y Renovación de Permisos de Circulación:

Los vehículos que transitan por las calles, caminos y vías públicas están gravados por un impuesto anual por permisos de circulación a beneficio de la municipalidad. Su recaudación es de responsabilidad municipal y se aplica mediante tasas diferenciadas de acuerdo al avalúo fiscal del vehículo.

13. Mantenimiento de la Señalización Vial

- ✓ **Mantenimiento de Señalización Vertical:**
Mantenimiento permanente de las señales de la comuna que estén dentro de los espacios urbanos de la misma.
- ✓ **Mantenimiento de Demarcación Vial:**
Mantenimiento permanente de la demarcación vial de las calles de la comuna.
- ✓ **Mantenimiento de Semaforización:**
Atención permanente y continua de todos los semáforos de la comuna, así como un programa de mantenimiento, limpieza y servicio de emergencia.

14. Entrega de Patentes:

Tramitación y entrega de:

- Patentes comerciales
- Patentes profesionales
- Otras

2.4.3. Instrumentos de Gestión:

Una municipalidad tiene como finalidad el satisfacer las necesidades de la comunidad local, para lo cual cuenta con instrumentos de gestión que se encuentran estipulados en la ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; como es el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), junto con el plan regulador comunal y el presupuesto municipal anual, que constituyen los instrumentos mínimos con que debe contar la gestión municipal.

- El plan comunal de desarrollo y sus programas:

Es el instrumento rector del desarrollo en la comuna, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

Para la elaboración del plan comunal de desarrollo se debe tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal.

- El Plan Regulador Comunal:

Es la Planificación Urbana Comunal la cual promueve el desarrollo armónico del territorio comunal, en especial de sus centros poblados, en concordancia con las metas regionales de desarrollo económico-social.

La planificación urbana comunal se realizará por medio del Plan Regulador Comunal.

El Plan Regulador es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento y esparcimiento.

Sus disposiciones se refieren al uso del suelo o zonificación, localización del equipamiento comunitario, estacionamiento, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas, y demás aspectos urbanísticos.

- El presupuesto municipal anual:

Es un instrumento de gestión con que cuentan las municipalidades, en el cual se reflejan los posibles ingresos y gastos para un determinado período de un año calendario, en el que se expresan monetariamente los programas y actividades que se realizarán en dicho período. Básicamente, tiene la finalidad de dejar una constancia de los recursos que se espera disponer en el año siguiente, basado en una proyección de cómo se gastarán. Así, el presupuesto municipal es clave para una buena gestión y planificación, puesto que mediante éste se logra ordenar los recursos en relación a las directrices municipales.

2.4.4 Programas de mejoramiento de la gestión:

- Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal.

El programa de mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión municipal es un conjunto de prácticas que fueron definidas como claves para la gestión de una municipalidad de excelencia. Este programa fue construido por la SUBDERE, la Asociación Chilena de Municipalidades y ChileCalidad. Además es concebido como un método para que el municipio pueda evaluar el estado de avance en que se encuentra su gestión actual al compararla con el modelo, identificando las brechas a mejorar. La autoevaluación está basada en una escala de cero a quinientos puntos, donde el máximo puntaje corresponde al total cumplimiento del modelo de gestión de referencia.

- Plan de Mejoramiento de la Gestión.

El Plan de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos tienen su origen en la Ley N°19.553 de 1998, y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión anuales a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios de planta y contrata. Contempla incentivo por gestión institucional, vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de gestión institucional, medible en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores preestablecidos e Incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal.

2.5 Análisis de la situación actual

Para el análisis de la situación actual de la Ilustre Municipalidad de Quillota se realiza un diagnóstico del funcionamiento interno de la Municipalidad, enfocado en la visión municipal y su gestión, considerando la relación con usuarios y vecinos, los instrumentos que apoyan su gestión, la evaluación del desempeño y la estructura financiera.

En el año 2000 fue creada la Unidad de Administración Municipal, con el propósito de lograr una coordinación entre los departamentos y oficinas del municipio. Desde 2013 la administración está a cargo de don Oscar Calderón, “la que busca la coordinación y la integración de los instrumentos de gestión” (Calderón, 2016). Además de desarrollar iniciativas modernizadoras que modifiquen tanto sus procedimientos internos como sus resultados; por medio de las cuales se monitoree de manera global lo que está ocurriendo en la institución, requiriendo para ello un conjunto de indicadores de control que orienten y evalúen el aporte de cada departamento a las variables claves del municipio.

2.5.1. Relación con usuarios y vecinos

En relación con los usuarios y vecinos del municipio, desde hace aproximadamente 10 años, la gestión municipal se ha caracterizado por procurar no solo bienes materiales para la ciudadanía, sino en buscar la felicidad y el bienestar de las personas a través del concepto de rentabilidad humana; entendida como lo que gana una persona en motivación, en dignidad, en ser visto frente a un proyecto, generando condiciones para que la ciudadanía pueda desarrollarse en forma integral. Además el alcalde señala “que estamos en un mundo que puso el énfasis en la competencia y que lo que el municipio busca es poner el énfasis en la colaboración” (Mella, 2015).

Con respecto a la satisfacción de los usuarios, estos se encuentran agrupados por servicios, en algunos de estos se tiene identificado el perfil de los usuarios y usuarias que requieren del servicio. Sin embargo dicha información no ha sido unificada y transversalizada a todos los departamentos. Anualmente se realiza una medición de la satisfacción de usuarios y usuarias respecto a la efectividad de la atención en las oficinas de Obras, Tránsito, Juzgado, DIDECO, FPS, Ventanilla única de subsidios, OMIL, Rentas y patentes, Tesorería y Alcaldía.

La municipalidad dispone de una Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), que tiene como finalidad informar a la ciudadanía, recepcionar, dar seguimiento y respuesta de los reclamos, sugerencias y felicitaciones de los usuarios. No obstante los ciudadanos prefieren dirigirse directamente al alcalde, ya sea en su oficina, a su *facebook* personal y en su consulta médica en busca de una solución inmediata. Lo anterior dificulta el registro de la información, impidiendo que sea utilizada de forma global para la toma de decisiones y para el rediseño o mejora de la atención o de los propios servicios. Esto refleja la necesidad de estandarizar a través de la creación de un formulario para reclamos, sugerencias y felicitaciones, que facilite su sistematización, además de la incorporación de estos vía telefónica o en la página web. Esto permitiría mejorar el servicio y controlar su funcionamiento con mayor frecuencia que la encuesta de satisfacción usuaria, teniendo presente que esta encuesta se realiza de forma anual y que ambos mecanismos pueden potenciarse entre sí.

2.5.2. Instrumentos de apoyo a la gestión

En relación a los tres instrumentos de gestión descritos en el punto 2.4.2, se cree que es indispensable que exista una coordinación entre estos. En palabras del administrador municipal estos han sido elaborados de forma aislada por consultoras distintas, sin considerar que deben relacionarse entre sí, por ello hay una falta de articulación entre los instrumentos de gestión (Calderón, 2016). El presupuesto municipal necesariamente debe contener aquellos proyectos e iniciativas que plantea el PLADECO para que sean financiadas con recursos de este presupuesto. El PLADECO, debe estar en correspondencia con lo que plantea el Plan Regulador Comunal como instrumento rector del uso del territorio comunal, este establece el espacio en donde se debe materializar el PLADECO.

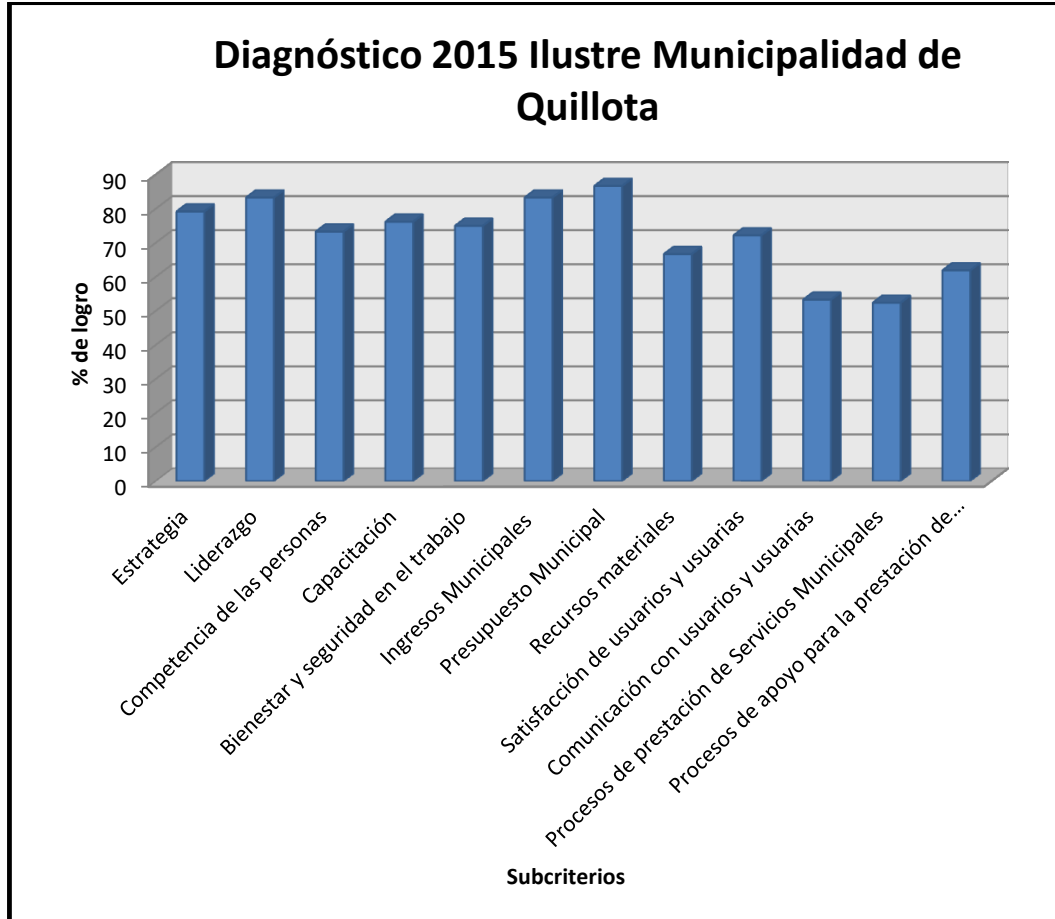
Respecto al Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, evalúa el funcionamiento de la gestión municipal, este instrumento elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, consta de 78 preguntas cada una con sus correspondientes alternativas agrupadas en 12 ámbitos de gestión (Diagnóstico Nacional , 2015) los cuales son

1. Estrategia: Se refiere a cómo la Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y cómo se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitan programar la acción municipal en el ámbito de lo específico de los servicios municipales. También examina cómo se investigan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.
2. Liderazgo: Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
3. Competencias de las personas: Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, como los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.
4. Capacitación: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
5. Bienestar y Seguridad en el trabajo: Se refiere a cómo la Municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca el bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.
6. Ingresos Municipales: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.
7. Presupuesto Municipal: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.
8. Recursos Materiales: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las

condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.

9. Satisfacción de usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.
10. Comunicación con usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad facilita la comunicación con usuarios para garantizar el acceso a la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esta comunicación.
11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales: Examina los aspectos clave de los procesos de prestación de servicios municipales.
12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales: Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

Los resultados obtenidos de la evaluación son entregados a la SUBDERE ya que es esta quien valida la calificación obtenida por el municipio, esta herramienta permite conocer aquellos ámbitos en los que se debe trabajar. Los resultados son entregados por medio de porcentajes de logro en cada uno de los ámbitos antes descritos y los municipios deciden si quiere publicar sus resultados o no. En el municipio de Quillota esta evaluación se ha realizado en los años 2010, 2013 y 2015 (Ver Anexo 1), los resultados obtenidos en la última evaluación de la Ilustre Municipalidad de Quillota, se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.5.2: Diagnóstico 2015 Ilustre Municipalidad de Quillota

Fuente: Elaboración propia a partir de (Diagnóstico Nacional , 2015)

Los ámbitos más descendidos son los Procesos de prestación de Servicios Municipales y la Comunicación con usuarios y usuarias con un 52,4% y 53,3% respectivamente. La administración municipal busca mejorar su gestión y lograr un servicio más eficiente y de mayor calidad.

Una falencia importante del Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal es que ha sido confeccionado desde un punto de vista de gestión, de suponer que los municipios son iguales por compartir la misma finalidad, sin considerar la heterogeneidad de los municipios de Chile en cuanto a sus características socioeconómicas, número de habitantes, % de pobreza, forma de contratación del personal, por mencionar algunos; este se basa en una serie de preguntas cerradas que no necesariamente reflejan la realidad total de la situación actual de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Los Programas de Mejoramiento de la Gestión mencionados en el punto 2.4.3, para Carolina Maturana, Directora del departamento de Recursos Humanos, aún no se ha logrado la coherencia necesaria entre estos ni tienen correspondencia con el PLADECO. (Maturana, 2016).

En cuanto al programa de mejoramiento de la gestión, no se ha logrado que las metas sean coherentes con los otros programas de mejoramiento. Además no incluye un proceso de retroalimentación formal, se evalúan su cumplimiento una vez al año.

No a todos los instrumentos de planificación y gestión se les da seguimiento ni se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Actualmente la planificación estratégica no está operativa.

2.5.3. Evaluación del desempeño

En Chile predominan tres políticas que buscan aumentar el desempeño de las instituciones públicas, ellas son: el Programa de Mejoramiento de la Gestión, que posee bonificaciones institucionales para todos los individuos de ésta; en el caso de Quillota este incentivo lo puede recibir el 18% de los funcionarios (Tabla 2.5.3.a); el Convenio de Desempeño Colectivo, que tiene incentivos monetarios grupales para los equipos de trabajo de cada una de las organizaciones gubernamentales; y el Sistema de Alta Dirección Pública es percibido por 9% del personal de planta (SINIM, 2016), que es un sistema destinado a seleccionar en base a competencia, utilizando concursos público, a los directivos de las instituciones del gobierno. Con estas tres políticas se busca mejorar el desempeño de los funcionarios públicos.

Respecto a la evaluación del desempeño del personal se realiza según lo que señala la ley 19.165. Esto se aplica a las personas pertenecientes al personal de planta y contrata, quedando fuera los honorarios que corresponden al 82% del total de los funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Quillota (Tabla 2.5.3.a). Además la directora subrogante de RRHH señala que esta herramienta de evaluación no es realmente objetiva e imparcial (Ferlice, 2015), debido a que no permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Además no incluye un proceso de retroalimentación que permita el crecimiento y desarrollo de las competencias del personal. Solo sirve de base para el ascenso, los estímulos y la eliminación del prestador de servicios.

Tabla 2.5.3.a: Recursos Humanos de la Ilustre Municipalidad de Quillota 2016

Funcionarios	N° de Funcionarios	%
Planta	119	14
Contrata	39	4
Honorario	703	82
Total de funcionarios	861	100

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ilustre Municipalidad de Quillota, 2016).

2.5.4. Ingresos y gastos

Respecto a los ingresos municipales estos son un indicador que determina el nivel de dependencia económica de una municipalidad. Los municipios en Chile se financian principalmente a través de dos fuentes de ingresos: los Ingresos Propios Permanentes (IPP) y del Fondo Común Municipal (FCM); el primero corresponde a la recaudación del impuesto territorial, las patentes municipales, los permisos de circulación de vehículos, los derechos de aseo, los derechos varios, las rentas de inversiones, y las multas e intereses; el segundo de acuerdo a la Constitución, artículo 122, el FCM es un mecanismo de redistribución solidaria de ingresos propios entre las municipalidades del país. La Ilustre Municipalidad de Quillota depende financieramente en un 43% (Tabla 2.5.4.a) del Fondo Común Municipal y 36% son sus recursos propios.

Tabla 2.5.4.a: Ingresos Ilustre Municipalidad de Quillota 2016

INGRESOS ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA	M\$	%
Ingresos Propios Permanentes	4.743.385	36
Ingresos por participación en FCM	5.755.880	43
Ingresos por Transferencias Corrientes ⁸	769.063	6
Ingresos por Transferencia para Gastos de Capital ⁹	604.229	4
Otros Ingresos Municipales	1.443.774	11
Total Ingreso Municipal (percibido)	13.316.331	100

Fuente: Elaboración propia a partir de (SINIM, 2016).

Tabla 2.5.4.b: Ingresos Propios Permanentes de Ilustre Municipalidad de Quillota 2016

Ingresos Propios Permanentes (IPP)	M\$	%
Impuesto Territorial	1.043.903	22,0
Patentes municipales	1.001.577	21,1
Permisos de circulación	573.681	12,1
Patentes mineras	14.699	0,3
Derechos de aseo	289.260	6,1
Otros derechos ¹⁰	1.018.221	21,04
Otros Ingresos ¹¹	810.044	17,0
Total Ingresos Propios Permanentes	4.751.385	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de (SINIM, 2016).

⁸ El ítem "Ingresos por Transferencias Corrientes" corresponden a transferencia de la SUBDERE y de otros organismos de nivel central que contribuye al financiamiento de los municipios a través de los siguientes programas de transferencias: el Programa de Mejoramiento Urbano y Equipamiento Comunal (PMU), el Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB) y el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

⁹ El ítem "Ingresos por Transferencia para Gastos de Capital" corresponde a las transferencias para ámbitos específicos, como salud y educación.

¹⁰ El ítem "Otros derechos" corresponden al pago por uso de bienes y servicios municipales por parte de terceros.

¹¹ El ítem "otros ingresos" corresponde a rentas a la propiedad, licencias de conducir y similares, multas de beneficio municipal e intereses (alcoholes, tránsito no pagadas y otras) y concesiones.

De acuerdo a la tabla anterior de los Ingresos Propios Permanentes de la Ilustre Municipalidad de Quillota (Tabla 2.5.4.b), se observa que el 21,1 % corresponde a los ingresos por Patentes Municipales y el 22% a los ingresos por Impuestos Territorial, estos son los que generan más ingresos, por lo que para aumentar los ingresos propios permanentes municipales puede ser una opción la disminución de la morosidad y la evasión por parte de los contribuyentes.

En cuanto a los gastos de la Ilustre Municipalidad de Quillota, el mayor gasto es en la gestión interna municipal que corresponde al 42% del gasto total (Tabla 2.5.4.c).

Tabla 2.5.4.c: Gastos Ilustre Municipalidad de Quillota 2016

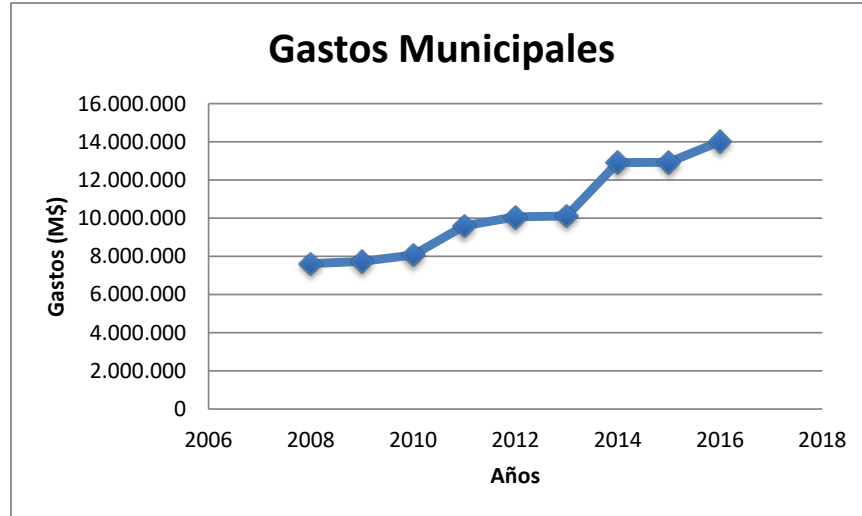
GASTOS ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA¹²	M\$	%
Gastos Municipales en gestión interna	5.897.279	42
Gastos municipales en programas	3.053.292	22
Gatos municipales en servicios comunitarios	5.060.392	36
Total Gastos Municipal (percibido)	14.010.963	100

Fuente: Elaboración propia a partir de (SINIM, 2016).

En el gráfico 2.5.4 se observan los gastos municipales desde el año 2008 a la fecha, se puede observa que siempre ha ido en aumento. En el último año este fue del 9%.

Optimizar los recursos municipales y mejorar la gestión municipal puede repercutir positivamente generando una mayor disponibilidad de ingreso para la municipalidad.

¹² El ítem “gastos Ilustre Municipalidad de Quillota” corresponden a Gastos en personal, Bienes y servicios de consumo, Transferencias corrientes, Adquisición de activos no financieros, Iniciativa de inversión, Transferencias de capital y Servicio de la deuda.

Gráfico 2.5.4: Gastos Municipales

Fuente: Elaboración propia a partir de (SINIM, 2016).

En palabras del administrador municipal, la Ilustre Municipalidad de Quillota “no tiene la obligación legal de aplicar una herramienta de gestión estratégica, pero si la necesidad administrativa de construirlo” (Calderón, 2016), sin embargo se requiere de la voluntad de los directivos y un cambio en la cultura organizacional, que busque la mejora continua de los servicios municipales. La gran falla que tenemos como municipalidad es que no tenemos procesos estandarizados

Por todo lo anteriormente expuesto, se sostiene que la administración actual, requiere de la implementación de un sistema de gestión estratégica, que oriente la gestión al ciudadano, que responda a la demanda ciudadana de recibir mayores y mejores servicios del municipio en ámbitos como la desarrollo socio – cultural, desarrollo económico productivo, desarrollo urbano, entre otros, el cual les permita mejorar su procesos, medir, evaluar y controlar el cumplimiento de su misión, para lograr que la administración pase a un nivel superior, que logre la mejora continua, que les permita tener información certera para la toma de decisiones, que puedan ver el avance y cumplimiento, para poder tomar medidas a tiempo.

2.5.5. Evaluación y elección del Modelo de Control de Gestión

Para seleccionar el modelo que satisfaga de mejor manera los requerimientos de la Ilustre Municipalidad de Quillota, se evalúan los modelos descritos en el punto 1.1; para lo cual se definirán criterios de evaluación y se elaborará una matriz de ponderación.

2.5.5.1. Criterios de Evaluación

A continuación se presentan los criterios utilizados para evaluar los modelos descritos anteriormente:

1. La implementación del modelo requiere que la organización posea una Estrategia consistente.
2. El modelo precisa el compromiso de la alta dirección y la participación de los distintos niveles.
3. El modelo permite desplegar la estrategia en toda la organización.
4. El modelo considera la evaluación de los objetivos que involucran a los grupos de interés.
5. El modelo se orienta hacia la satisfacción del cliente, por medio de la detección de los procesos críticos que generan valor a la organización.
6. El modelo permite el control de todos los procesos de la organización.
7. El modelo utiliza indicadores de resultados.
8. El modelo utiliza indicadores de desempeño.

2.5.5.2. Matriz de Ponderación

Para la elaboración de la matriz de ponderación se siguieron los siguientes pasos:

1.- Se asignó a cada criterio, un valor que varía desde 0,0 (sin importancia), a 1,0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa del criterio, en relación a los requerimientos del sistema de gestión estratégica para la Ilustre Municipalidad de Quillota. La suma de todos los valores asignados a los criterios debe ser igual a 1.

2.- Luego se asignó una clasificación de uno a cuatro a cada criterio, indicando si representa un criterio irrelevante para el modelo (clasificación de uno), un criterio medianamente importante para el modelo (clasificación de dos), un criterio importante pero no esencial para el modelo (clasificación de tres) o un criterio esencial para el modelo (clasificación de cuatro).

3.- Se multiplicó el valor de cada criterio por su clasificación, para determinar un valor ponderado para cada criterio de cada modelo.

4.- Se sumó los valores ponderados de cada criterio, con el objeto de determinar la puntuación de cada modelo. Luego el modelo que adquiera mayor puntuación en la sumatoria de todos los criterios será el utilizado en el presente trabajo.

La Matriz (Tabla 2.5.5.2.a) posee en la primera columna los criterios de evaluación, en la segunda columna los porcentajes de importancia de cada uno de los criterios y en la primera fila los modelos de Control de Gestión. En la cuadrícula que se genera entre las dos últimas es en la cual se realizan las ponderaciones.

Tabla 2.5.5.2.a: Matriz de Ponderación

Criterios	Valor	SEIS SIGMA		EFQM		GCT		SERVQUAL		CMI	
1	0,25	3 ¹³	0,6	4	1	4	1	2 ¹⁴	0,5	4	1
2	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
3	0,20	2 ¹⁵	0,4	3 ¹⁶	0,6	3 ¹⁷	0,6	2 ¹⁸	0,4	4	0,8
4	0,05	3 ¹⁹	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,15	4	0,2
5	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
6	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3 ²⁰	0,15	4	0,2
7	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05
8	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	4	0,6
Total	1,00		2,40		3,35		3,35		2,55		3,85

Fuente: Elaboración Propia, 2016

Según lo observado en la tabla Tabla 2.5.5.2.a: Matriz de Ponderación se establece lo siguiente:

El modelo Seis Sigma no se utilizará, debido a que obtiene 2,4 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 2, 6 y 7 son esenciales para el Modelo, pero el criterio 1 que es “La implementación del modelo requiere que la Organización posea una Estrategia consistente” obtiene 3 puntos porque sólo la necesita a nivel de procesos; el criterio 3 que es “el Modelo permite desplegar la estrategia en toda la organización” obtiene 2 puntos porque

¹³ Sólo a nivel de proceso.

¹⁴ Sólo a nivel de la satisfacción al cliente.

¹⁵ Sólo en procesos específicos.

¹⁶ Sólo en temas de calidad.

¹⁷ Sólo en temas de calidad.

¹⁸ Sólo en temas relacionados con el cliente.

¹⁹ Sólo clientes y proveedores.

²⁰ Sólo en los procesos que involucran a los clientes

sólo lo hace en procesos específicos; el criterio 4 que es “el Modelo considera la evaluación de los Objetivos que involucran a los grupos de interés” obtiene 3 puntos porque involucra sólo a los clientes y proveedores; el criterio 5 “el modelo se orienta hacia la satisfacción del cliente, por medio de la detección de los procesos críticos que generan valor a la organización” obtiene 1 punto porque no los detecta; y el criterio 8 que es “el modelo utiliza indicadores desempeño” sólo obtiene 1 punto porque utiliza Indicadores de Resultados.

El modelo EFQM no se utilizará, debido a que obtiene 3,35 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 1, 2, 4, 5, 6 y 7 son esenciales para el modelo, pero el criterio 3 que es “el Modelo permite desplegar la estrategia en toda la organización” obtiene 3 puntos porque le atañe sólo en temas de calidad; y el criterio 8 que es “el modelo utiliza indicadores desempeño” sólo obtiene 1 punto porque utiliza indicadores de resultados.

El modelo GCT no se utilizará, debido a que obtiene 3,35 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 1, 2, 4, 5, 6 y 7 son esenciales para el modelo, pero el criterio 3 que es “el Modelo permite desplegar la estrategia en toda la organización” obtiene 3 puntos porque le atañe sólo en temas de calidad; y el criterio 8 que es “el modelo utiliza indicadores desempeño” sólo obtiene 1 punto porque utiliza indicadores de resultados.

El modelo SERVQUAL no se utilizará, debido a que obtiene 2,55 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 2, 4, 5 y 7 son esenciales para el modelo, pero el criterio 1 que es “La implementación del modelo requiere que la Organización posea una Estrategia consistente” obtiene 2 puntos porque sólo la necesita a nivel de la satisfacción al cliente; el criterio 3 que es “el Modelo permite desplegar la estrategia en toda la organización” obtiene 2 puntos porque sólo lo hace en temas relacionados con el cliente; el criterio 6 que es “el modelo permite el control de todos los procesos de la organización ” obtiene 3 puntos porque sólo lo hace en los procesos que involucran a los clientes; y el criterio 8 que es “el modelo utiliza indicadores desempeño” sólo obtiene 1 punto porque utiliza indicadores de resultados.

Se utilizará el Modelo CMI, debido a que obtuvo 3,85 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8 son esenciales para el modelo y el criterio 7 que es “el Modelo utiliza indicadores de resultados” sólo obtiene 1 punto porque utiliza indicadores de desempeño. Este modelo permite visualizar su estrategia a través de objetivos estratégicos y establece una serie de indicadores y metas para su control.

Luego del realizar el análisis de la situación actual y la evaluación de los modelos de gestión estratégica expuestos en el punto 1.1, se tiene que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de control de gestión que permite relacionar y dar coherencia a los instrumentos de gestión; definiendo objetivos estratégicos e indicadores, logrando identificar lo que debe ser monitoreado, y que sea comunicada y traducida la estrategia de forma transversal en las distintas áreas de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

2.5.6 Cuadro de mando integral y su implementación Internacional y nacional

En el séptimo informe de encuesta anual de uso del cuadro de mando integral realizado por la consultora 2GC en 2016. El objetivo de la encuesta es examinar en detalle cómo las organizaciones están utilizando la herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Integral y para obtener información sobre cuáles son los atributos de una implementación exitosa de este.

Uno de los hallazgos más importantes de la encuesta, es que el 67% de los encuestados considera que el cuadro de mando integral es extremadamente o muy útil (Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC, 2016, pág. 10).

El 31% de los encuestados dijo que era algo útil, en muchos de estos casos las organizaciones encuestadas están recién comenzando a usar esta herramienta, la que aun no había sido completamente implementada. Solo el 3% dijo que el cuadro de mando integral no era del todo útil (Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC, 2016, pág. 10).

Gráfico 2.5.6.a: Satisfacción con Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia año 2017, a partir de (Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC)

Además, el 48% de los encuestados piensa que el uso del cuadro de mando integral en su organización, ha hecho que sea "mucho más fácil" entender los objetivos de la organización (Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC, 2016).

Gráfico 2.5.6.b: ¿El CMI aclara los objetivos de la organización?



Fuente: Elaboración Propia año 2017, a partir de (Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC)

Otra investigación realizada por BAIN & COMPANYY, consultora que ha encuestado a ejecutivos de todo el mundo sobre que herramientas de gestión utilizan y la eficacia con que funcionan.

Su objetivo es proporcionar a los gerentes información, para identificar e integrar herramientas que mejoren los resultados finales y comprendan cómo los ejecutivos globales ven sus desafíos y prioridades estratégicas.

La encuesta se enfoca en 25 herramientas, perfeccionando la lista cada año. Para ser incluidas en la encuesta, las herramientas deben ser relevantes para la alta gerencia, de actualidad y mensurable.

Mediante el seguimiento de las herramientas que las empresas están utilizando, bajo qué circunstancias y cuán satisfechos están los gerentes con los resultados, han podido ayudarlos a tomar mejores decisiones al seleccionar, implementar e integrar las herramientas para mejorar su desempeño.

Con esta 15ª encuesta, en la que participaron más de 13.000 encuestados de más de 70 países en América del Norte, Europa, Asia, África, Medio Oriente y América Latina. Refleja que el cuadro de mando integral es una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial, posicionándose en el 6^{to} lugar del ranking, antecedida por *Customer Relationship Management*, *Benchmarking*, *Employee Engagement Surveys*, *Strategic Planning*, *Outsourcing*. Al mismo tiempo obtuvo una calificación de 3,9 de satisfacción del uso de la herramienta en una escala de 1 a 5, lo que indica un alto nivel de satisfacción en su utilización. (Bain and Company, 2015)

Los primeros antecedentes de la implementación de esta herramienta en gobiernos locales, es en el caso citado por Norton y Kaplan en *“The Strategy-Focused Organization”*, en 1996 la ciudad de Charlotte en Estados Unidos adaptó el Cuadro de Mando Integral para

organizaciones sin fines de lucro. Desde entonces, la ciudad de Charlotte es reconocida como la primera y más larga usuaria del modelo de *Balanced Scorecard* en el mundo.

Charlotte centró sus esfuerzos en descentralizar su gestión, mejorar la percepción de los usuarios e innovar continuamente; siguió una estrategia basada en sus usuarios, mediante la definición de cinco áreas de enfoque: seguridad comunitaria, desarrollo económico, ambiente, vivienda y vecindarios y transporte y planificación, para crear un valor distintivo para sus ciudadanos.

El enfoque de gestión del rendimiento y planificación estratégica de la ciudad de Charlotte consiste en:

- Identificar la estrategia organizacional basada en las Áreas de Enfoque del Concejo Municipal,
- Traducir y comunicar la estrategia a través del *Scorecard* Corporativo (desarrollando objetivos y medidas corporativas)
- Implementar la estrategia según lo descrito por los planes de Área de Enfoque Estratégico y los planes de negocios de la Unidad de Apoyo y Departamento - Plan Operativo Estratégico (SOP).

Cabe señalar que la Ciudad de Charlotte desde hace 34 años se ha mantenido en el rating AAA de Moody's, el que corresponde a una clasificación de máxima solvencia y se refiere a la capacidad que tiene una entidad para pagar su deuda y el riesgo que conlleva invertir en ella (Charlotte, 2017).

Entre las experiencias desarrolladas en Chile, se encuentran la Municipalidad de Providencia, hace 10 años esta ciudad utiliza el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica, su mapa estratégico cuenta con cuatro lineamientos estratégicos: seguridad, mejoramiento urbano, calidad de servicios y crecimiento sostenido. Desde el año 2011 el municipio a logrado un aumento en sus ingresos propios permanentes, el último año aumento un 6,61% con respecto al año anterior, además en el año 2016 ha logrado un aumento del 160% en la cantidad de personas que consiguieron un empleo (SINIM, 2016)

En Providencia se desarrolló un proyecto innovador, que logro vincular el PLADECO con la planificación estratégica y el cuadro de mando integral con el que hoy cuenta el Municipio.

Entre otras experiencias desarrolladas en Chile, se encuentra la implementación del cuadro de mando integral en la Municipalidad de Curanilahue en la cual la aplicación del CMI permitió bajar los gastos en gestión interna en un 45% durante el año 2016, sin disminuir la calidad de sus servicios, y en la Municipalidad de Negrete en el último año lograron aumentar sus ingresos propios permanentes en 8% y disminuir sus gastos en gestión interna en un 7% (SINIM, 2016)

La Ilustre Municipalidad de Quillota se sustenta sobre ingresos propios y recursos provenientes del estado; por lo que la propuesta de Kaplan y Norton para organizaciones sin fines de lucro es la más apropiada, debido a que sus capacidades (Capital humano, de la información y organizativo), sustentan los procesos y estos permiten sostener la propuesta de valor que debe satisfacer tanto a los ciudadanos como a los contribuyentes, o dicho de otra forma al cliente que cumple dos roles simultáneamente.

Las municipalidades, no están destinadas a obtener utilidades económicas, sino al logro de su misión. No obstante para su funcionamiento y subsistencia, requieren mantener un buen desempeño financiero en el largo plazo. Sin embargo, la disponibilidad y el uso adecuado de los fondos financieros recaudados y asignados por el gobierno, es uno de sus indicadores de éxito, pero de ninguna manera "miden" su razón de ser. Para un municipio, la satisfacción de los clientes, es el fin último que debe reflejar el éxito.

Por consiguiente, el éxito de una municipalidad debería medirse en cuán eficaz y eficientemente satisfacen las necesidades de sus clientes, motivo por el cual, el Cuadro de Mando Integral a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal de su existencia: servir a los clientes que además son sus electores.

Capítulo 3: Cuadro de Mando Integral (CMI)

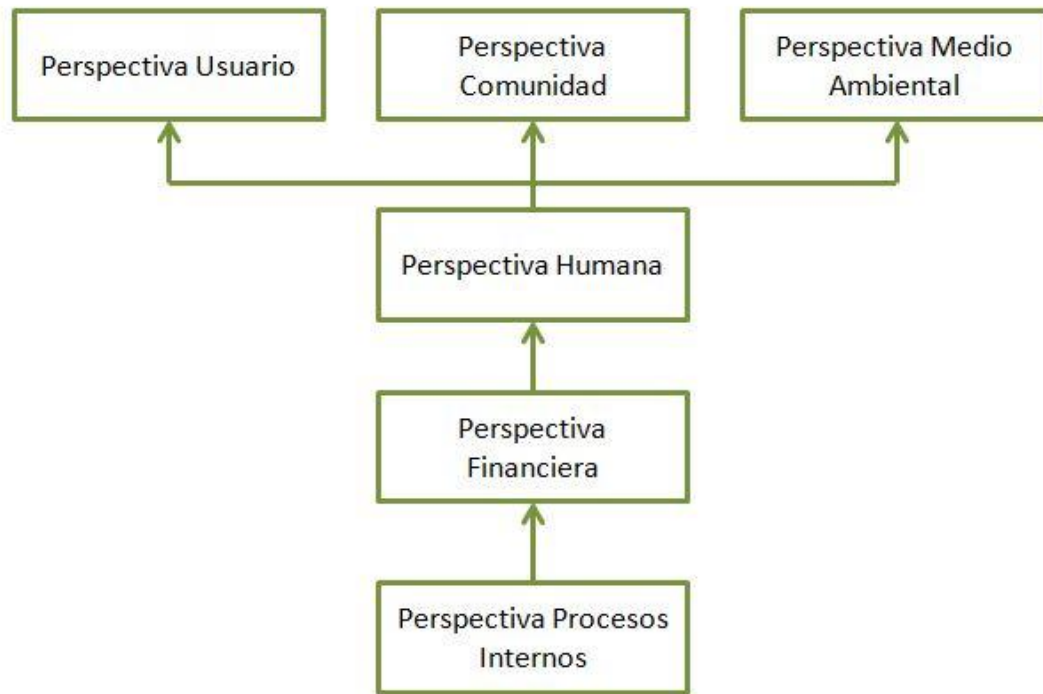
A modo de profundizar en el modelo de control de gestión seleccionado, para Kaplan y Norton el nombre de este modelo, Cuadro de Mando Integral, refleja “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas” (2002, pág. 8)

Unas de las principales características que presenta el Cuadro de Mando Integral, es que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación” (Kaplan & Norton, 2002, pág. 14), por lo que este modelo puede ser utilizado tanto en empresas privadas como en entidades públicas y sin fines de lucro.

Para algunos autores, llevar a cabo la aplicación de este modelo de control de gestión en entidades públicas o sin fines de lucro solo requiere de modificaciones conceptuales del modelo original, en cambio para otros, el modelo necesita de adaptaciones e innovaciones que le permitan adecuarse al ambiente organizacional que presentan este tipo de entidades. Debido a que “la actuación del sector público no puede ser evaluada simplemente por medio de un análisis financiero. De hecho, junto con las magnitudes medidas por los indicadores financieros concurren otras variables de gran interés en la evaluación de las actividades de las organizaciones públicas” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006).

Para los autores (Bastidas & Ripoll Feliu, 2004, pág. 37) los ajustes que se le deben hacer al modelo (Figura 3.1) consistían en:

- Proponer tres perspectivas, que ocuparán en forma paralela la cúspide de la estructura del modelo. Estas perspectivas son: la perspectiva del usuario, la perspectiva de la comunidad y la perspectiva medioambiental. La perspectiva comunidad “se tiene como punto de referencia en la formulación de las prioridades estratégicas de la institución” (Bastidas & Ripoll Feliu, 2004, pág. 37) y en el caso de la perspectiva medioambiental, esta es “vista como la responsabilidad social compartida entre la comunidad” (Bastidas & Ripoll Feliu, 2004, pág. 38).
- Para lograr la identificación de los grupos de interés es indispensable la integración, en este proceso, de la planificación estratégica.
- Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento será reemplazada por la perspectiva humana.
- La perspectiva financiera será un medio para alcanzar los objetivos de la perspectiva humana, usuario, comunidad y medio ambiente.

Figura 3.1.: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bastidas & Ripoll Feliu, 2004)

Para Barros da Silva y Rodríguez, el modelo original debe modificarse para poder ser implementado en el sector público; estas modificaciones deben realizarse tanto en las perspectivas como en las relaciones de causa-efecto.

Unos de los primeros cambios que presenta este nuevo modelo, con respecto al original, es la introducción de dos nuevas perspectivas. Estas nuevas perspectivas son: Gobernabilidad y Marco Legal. Por lo tanto el modelo propuesto está estructurado de la siguiente manera:

- **Perspectiva Financiera:**

Esta perspectiva enfatiza la habilidad que deben tener las organizaciones del sector público para ofrecer a la comunidad el máximo valor en la atención de sus necesidades con un gasto mínimo.

Según Barros da Silva & Rodríguez “la responsabilidad de los gobiernos comprende la eficiencia en la recaudación (mínimo nivel de impago y mínima evasión fiscal a un mínimo coste operacional) y el mantenimiento de estas fuentes de recursos” (2006, pág. 11), para así mantener la credibilidad en el cumplimiento de la misión.

Cabe señalar que el financiamiento en entidades públicas se efectúa por medio de un presupuesto; “sin embargo, el poder de decisión sobre el mismo es ajeno a las propias organizaciones, al corresponder en última instancia a los órganos legislativos del poder público” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 12). Es por esto que estos autores transfieren los aspectos legales a una nueva perspectiva, llamada Marco Legal.

- Perspectiva Marco Legal:

Una de las características de la gestión pública, “consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 16).

Algunos de los aspectos restrictivos que presentan las entidades públicas son la ley presupuestaria, leyes referentes a los funcionarios públicos y normativas respecto a la contratación de servicios y adquisiciones de bienes.

- Perspectiva de la Comunidad:

“Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 12).

Las organizaciones públicas deben tener el enfoque en los ciudadanos más que en los aspectos financieros, a diferencia de cómo sucede en entidades privadas. Por lo que su éxito “se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 13).

- Perspectiva de los procesos internos:

Esta perspectiva es entendida como el modo de hacer las distintas actividades organizacionales que aumenten “la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 13)

Uno de los aspectos destacables del sector público, según Barros da Silva & Rodríguez, es que tienen “la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas” (2006, pág. 14)

- Perspectiva de Innovación, Formación y Organización:

Esta perspectiva busca la formación de los funcionarios públicos y la calidad de los sistemas de información utilizados por las entidades públicas, pero “no se trata solamente de

capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 14).

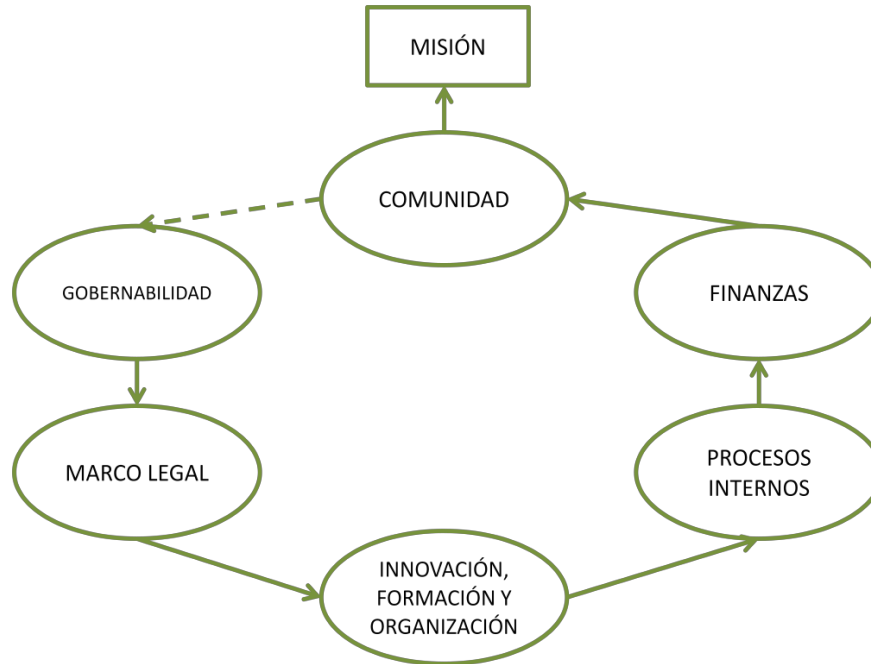
- Perspectiva de Gobernabilidad:

En esta perspectiva se debe evaluar el soporte político que tienen los gobiernos, con respecto a los grupos de interés y “a las fuerzas políticas que tienen competencia para autorizar sus iniciativas, monitorizando indicadores como mayoría parlamentaria y evaluación del gobierno por parte de distintos grupos con participación política activa” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 15).

Con respecto a las relaciones de causa y efecto, Barros da Silva y Rodríguez sitúan la misión en la cúspide del modelo y las perspectivas en un ciclo que permiten llevar a cabo dicha misión (Figura 3.2.). Es decir, las entidades públicas necesitan “establecer un nivel seguro de gobernabilidad por medio de alianzas y articulaciones políticas”, esto “proporciona las condiciones necesarias para que se introduzcan modificaciones o se preserven instituciones del ordenamiento jurídico vigente que permitan o faciliten la realización de los planes”. En este sentido es fundamental que el marco legal este bien definido y con los recursos necesarios aprobados, lo que permitirá “efectuar inversiones vinculadas a la perspectiva de Innovación, formación y organización” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 17).

Es por lo anterior que los “Procesos internos pueden ser perfeccionados por la conjunción de la acción humana, la tecnología, y la capacidad organizacional de los líderes públicos, esto trae como consecuencias “la reducción de costes, la eficiencia en la recaudación y el aumento en la calidad final de los bienes y servicios prestados a la comunidad”. Este aumento en la calidad de los servicios tendrá “influencia positiva y directa sobre la satisfacción de los usuarios de los servicios públicos y sobre los indicadores de bienestar y desarrollo de la comunidad” (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006, pág. 18). Por lo que el aumentar la satisfacción de los ciudadanos responde a la misión que tienen las entidades públicas.

Figura 3.2.: Un nuevo modelo de CMI para el sector público.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Barros da Silva & Rodríguez González, 2006)

Otro autor que propone modificaciones del modelo para el sector público es Paul Niven (Figura 3.3.), quien plantea que si bien este tipo de organizaciones debe tener una asignación eficiente de sus recursos, esto no es lo más importante en su gestión, sino que el propósito principal de este tipo de entidades es el cumplimiento de la misión institucional (2003, pág. 32)

Para Niven la estrategia se mantiene en el centro del modelo, la cual consiste en el plan que debe seguir la organización para así poder cumplir con la misión. Como se mencionó anteriormente, este modelo, sitúa en la cúspide a la misión institucional, la que para Niven se define como, la visión de los clientes de la organización, en donde ésta debe determinar a quién se dirige el servicio y como satisfacer de la mejor manera las necesidades de dichos clientes (2003, pág. 34). Por lo que la perspectiva clientes pasa a formar la perspectiva primordial del modelo, en comparación a lo que sucede en las entidades privadas.

La perspectiva financiera en el modelo de Niven es vista como “facilitadores del éxito del cliente o como una limitación dentro de la organización pero con la cual debe funcionar” (2003, pág. 35).

Para la perspectiva de Procesos Internos, se debe preguntar "¿Cuáles son los procesos internos claves que deben sobresalir y generan valor para nuestros clientes?" (Niven P. , 2003, pág. 35). Es importante seleccionar y medir sólo los procesos que conducen a mejorar los resultados para los clientes y que permiten trabajar para el cumplimiento de la misión institucional.

La última perspectiva considerada por Niven para el Cuadro de Mando Integral es la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Según lo señalado por el autor, esta perspectiva considera tres áreas relevantes; la primero es "habilidades y competencias de los empleados", la segunda "flujo de información, o lo que a veces se denomina capital informativo", esto se refiere a si los empleados tienen las herramientas y la información necesaria para la toma de decisiones, y por ultimo considera el clima laboral, el que hace referencia a la motivación y la alineación en la organización (Niven P. , 2003, pág. 36)

Figura 3.3: Cuadro de Mando Integral sector público



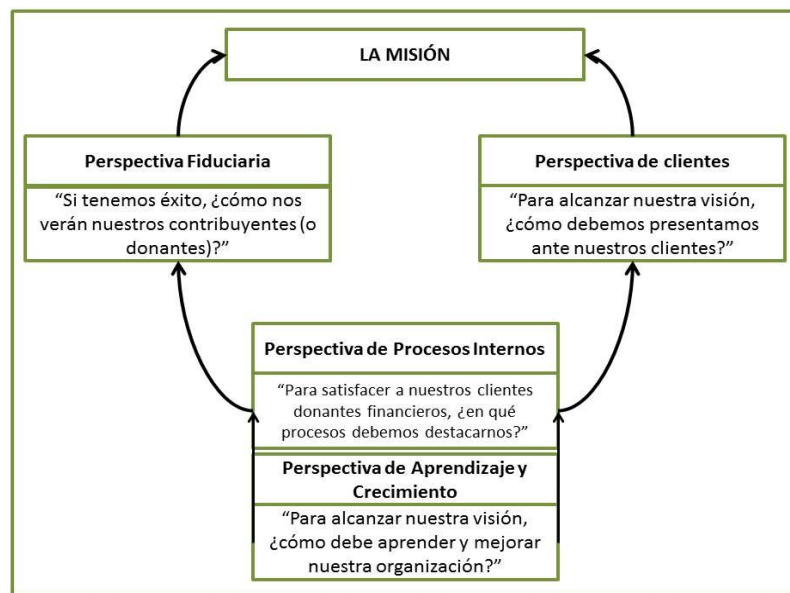
Fuente: Elaboración propia a partir de (Niven P. , 2003)

El cuadro de mando integral, en este tipo de organizaciones, "proporciona la razón principal de su existencia (servir a los clientes y votantes), y comunicar a los votantes o partidarios externos y a los empleados internos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos" (Kaplan & Norton, 2002, pág. 203).

Para Kaplan & Norton la misión de estas organizaciones se cumple "satisfiriendo las necesidades de sus clientes objetivo. Llegan al éxito mediante el desempeño de los procesos internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles. La perspectiva fiduciaria refleja los objetivos de los contribuyentes o donantes que aportan la financiación" (2004, pág. 36)

Además la perspectiva fiduciaria tiene un rol más restrictivo en organizaciones del sector público que en el privado, debido a que en las organizaciones del sector público se “deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestarias”. (Kaplan & Norton, 2002, pág. 194). Por lo tanto, en la cúspide del Cuadro de Mando Integral en el sector público se ubica la perspectiva de clientes, luego la perspectiva fiduciaria, para seguir con la perspectiva de procesos internos y en la base del cuadro se sitúa la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Figura 3.4.).

Figura 3.4.: Perspectivas de CMI para organizaciones del sector público y sin fines de lucro



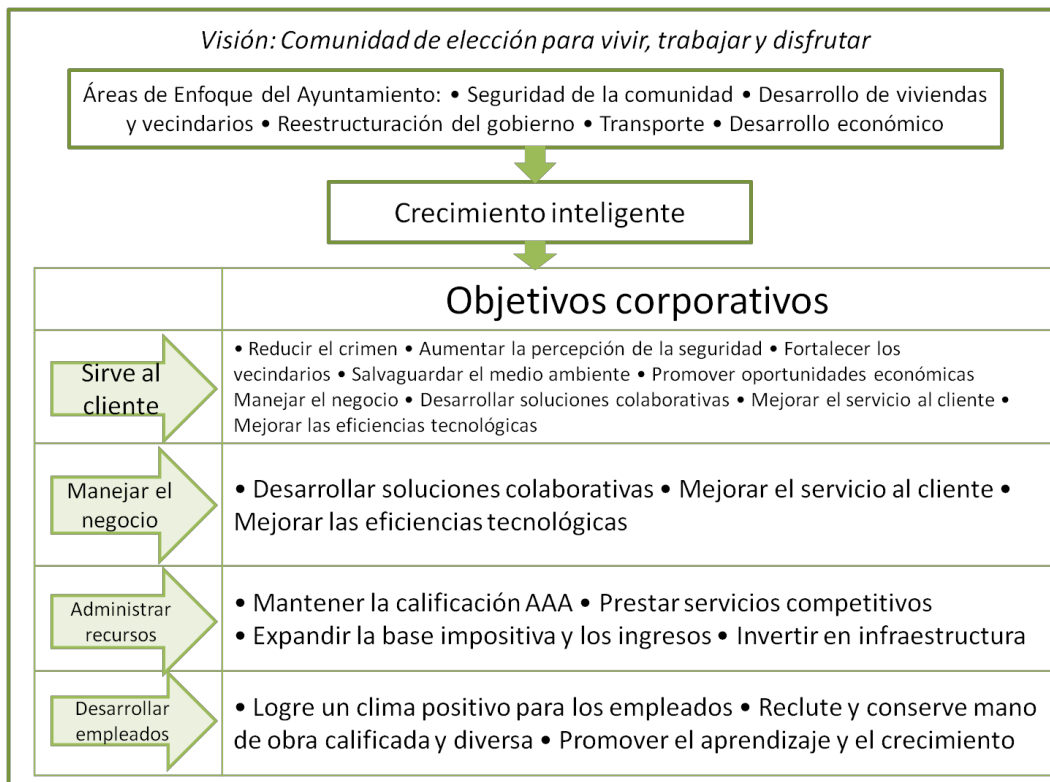
Fuente: Elaboración propia a partir de (Kaplan & Norton, 2004)

Uno de los casos más conocidos sobre la aplicación del cuadro de mando integral en empresas públicas, es el de la ciudad de Charlotte en 1996, la que tiene por misión: “asegurar la oferta de servicios públicos de calidad que proporcionen seguridad, salud y calidad de vida a sus ciudadanos” (Kaplan & Norton, 2004, pág. 63).

Charlotte buscaba convertirse en una ciudad que se centrara más en el ciudadano, orientarse en los resultados y ser una ciudad más competitiva e innovadora. Por lo tanto lo que quería esta ciudad, era un sistema de gestión de rendimiento que le permitiera realizar una transformación hacia un gobierno orientado a la misión y centrado en la definición de objetivos estratégicos, para ello recurrió al Cuadro de Mando Integral (Eagle, 2004). Esto les permitió traducir sus cinco áreas claves, las cuales era: (1) seguridad de la comunidad, (2) vivienda y desarrollo del vecindario, (3) reestructuración del gobierno, (4) transporte y (5) desarrollo económico (Eagle, 2004, pág. 19), en objetivos estratégicos divididos en las cuatro perspectivas del CMI, dejando a los clientes en la parte superior de su mapa estratégico.

Este ayuntamiento “ha trabajado en integrar el cuadro de mando corporativo en todos los niveles de la organización. Cada una de las unidades clave de negocio desarrolla una tarjeta de puntuación que describe cómo planea abordar las áreas de enfoque, las prioridades y objetivos del cuadro de mando” (Eagle, 2004, pág. 20). Este cuadro de mando corporativo incluye 16 objetivos estratégicos que conectan cada una de las áreas. (Figura 3.6.)

Figura 3.6.: Estructura Cuadro de Mando Corporativo de la Ciudad de Charlotte



Fuente: Elaboración propia a partir de (Eagle, 2004)

Para lograr el éxito del Cuadro de Mando en organizaciones gubernamentales, la experiencia de Charlotte sugiere tres claves:

- Estrategia de apoyo: debe involucrar desde el órgano de gobierno y jefe ejecutivo hasta el resto de la organización. La estrategia debe institucionalizarse dentro de la cultura organizacional hasta lograr que se convierta en parte integral del funcionamiento (Eagle, 2004).
- Estrategia operacional: “Para que la estrategia organizacional llegue al nivel de operaciones, donde se traduce en resultados tangibles, los empleados necesitan poder

ver cómo sus actividades diarias contribuyen al logro de la estrategia general” (Eagle, 2004, págs. 21-22)

- Estrategia de comunicación: se debe utilizar las comunicaciones internas, estableciendo canales que ayuden a los empleados a entender la estrategia de planificación, informar sobre los procesos y recordarles a los empleados que la planificación estratégica es una alta prioridad (Eagle, 2004).

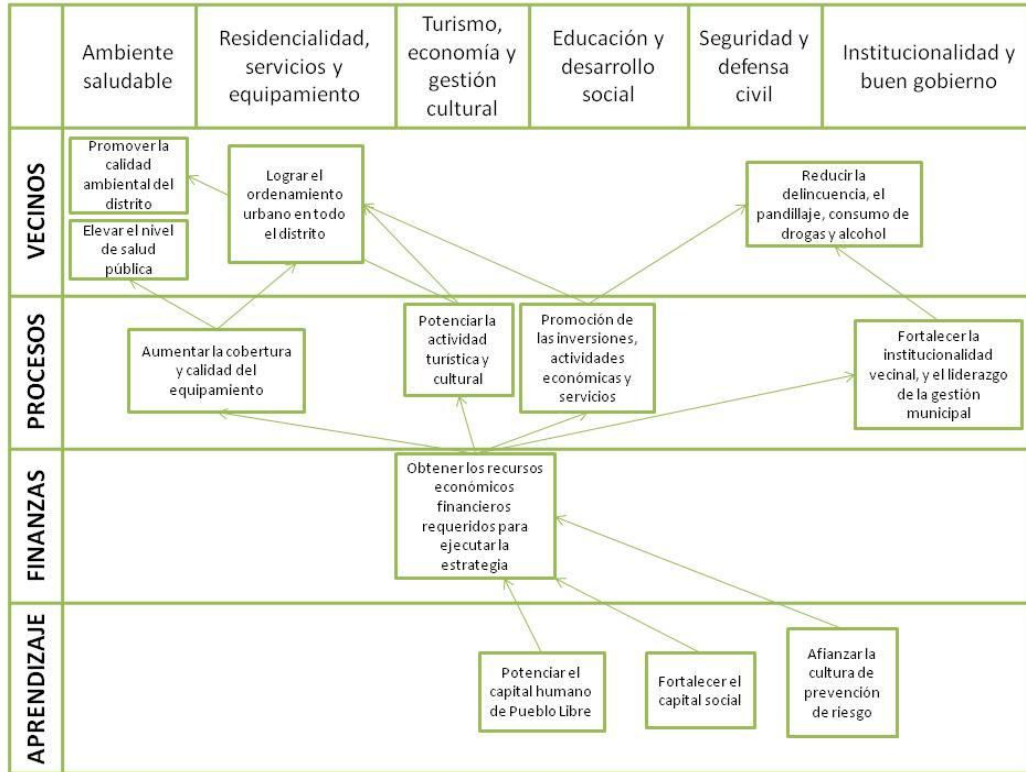
Otro caso de aplicación del cuadro de mando integral en una municipalidad, es el que se lleva a cabo en Perú, específicamente en la Municipalidad de Pueblo Libre. Para esta ciudad, el cuadro de mando integral es la metodología que sustenta la formulación del Plan Estratégico Institucional, este busca la definición de estrategias, lo que ha significado para el municipio de Pueblo Libre determinar las nuevas necesidades o demandas de los vecinos, además de tomar las decisiones que permitan el futuro deseado para la comunidad y la municipalidad, con la finalidad de hacer que Pueblo Libre sea una ciudad con elevadas condiciones de vida, con valores, aspiraciones y expectativas personales.

Lo que pretende alcanzar la municipalidad de Pueblo Libre con la aplicación del CMI es su misión, la que busca:

“Brindar al vecino servicios públicos efectivos y de calidad, que garanticen su desarrollo social, seguridad ciudadana, participación democrática de la gestión y el desarrollo económico, en base a nuestro Plan de Desarrollo Estratégico, principios, valores y prácticas de buen gobierno corporativo”. (Municipalidad Pueblo Libre, s.f.)

Para ello el municipio definió seis líneas estratégicas divididas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando, dejando en la cúspide del mapa a la perspectiva vecinos. (Figura 3.7.)

Figura 3.7.: Estructura Mapa Estratégico Municipalidad Pueblo Libre



Fuente: Elaboración propia a partir de (Municipalidad Pueblo Libre, s.f.)

Capítulo 4: Mapa estratégico de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

En el presente capítulo se identifica y define los lineamientos estratégicos municipales, que enmarcarán la confección de un mapa estratégico estableciendo objetivos estratégicos, para ser implementado en la Ilustre Municipalidad de Quillota.

4.1 Lineamientos estratégicos

Un municipio constituye el eje articulador que fomenta y genera las condiciones para incorporar e involucrar diversos agentes en el crecimiento y desarrollo del territorio, lo que implica la acción conjunta y coordinada de todos los Agentes Institucionales económicos y sociales del territorio, que inciden directa o indirectamente en la actividad económica de la comuna.

Los departamentos de Salud y Educación no serán considerados, debido a que dependen de otros organismos del estado y su complejidad requiere un trabajo individual que no se encuentra dentro de los alcances de esta memoria de título.

A continuación se definen los lineamientos estratégicos con los que se trabajará. La selección de estos lineamientos se fundamenta en el PLADECO vigente de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

4.1.1 Socio - Cultural

Este lineamiento se fundamenta en la necesidad de incorporar activamente a la población en el proceso de gestión del desarrollo comunal, generando igualdad de oportunidades para todos los sectores, avanzando en la perspectiva de una comuna de personas felices y consolidando la imagen de comuna humana, saludable e innovadora.

4.1.2 Económico Productivo

Este lineamiento se fundamenta en la necesidad de fortalecer la economía comunal, potenciando aquellas ideas que promuevan el fortalecimiento de las economías locales generando de este modo un círculo virtuoso en el desarrollo, que potencie la generación de recursos, empleo, ahorro e inversión, en un marco sustentable, de escala humana que a su vez permita la consolidación de la imagen objetivo de la comuna.

4.1.3 Modernización de la Gestión

Este lineamiento corresponde a la necesidad de que el municipio actué como líder en los diversos ámbitos que implica su gestión y a la necesidad de optimizar tiempos y procesos, compartir datos e interactuar de modo coordinado.

4.1.4 Territorial

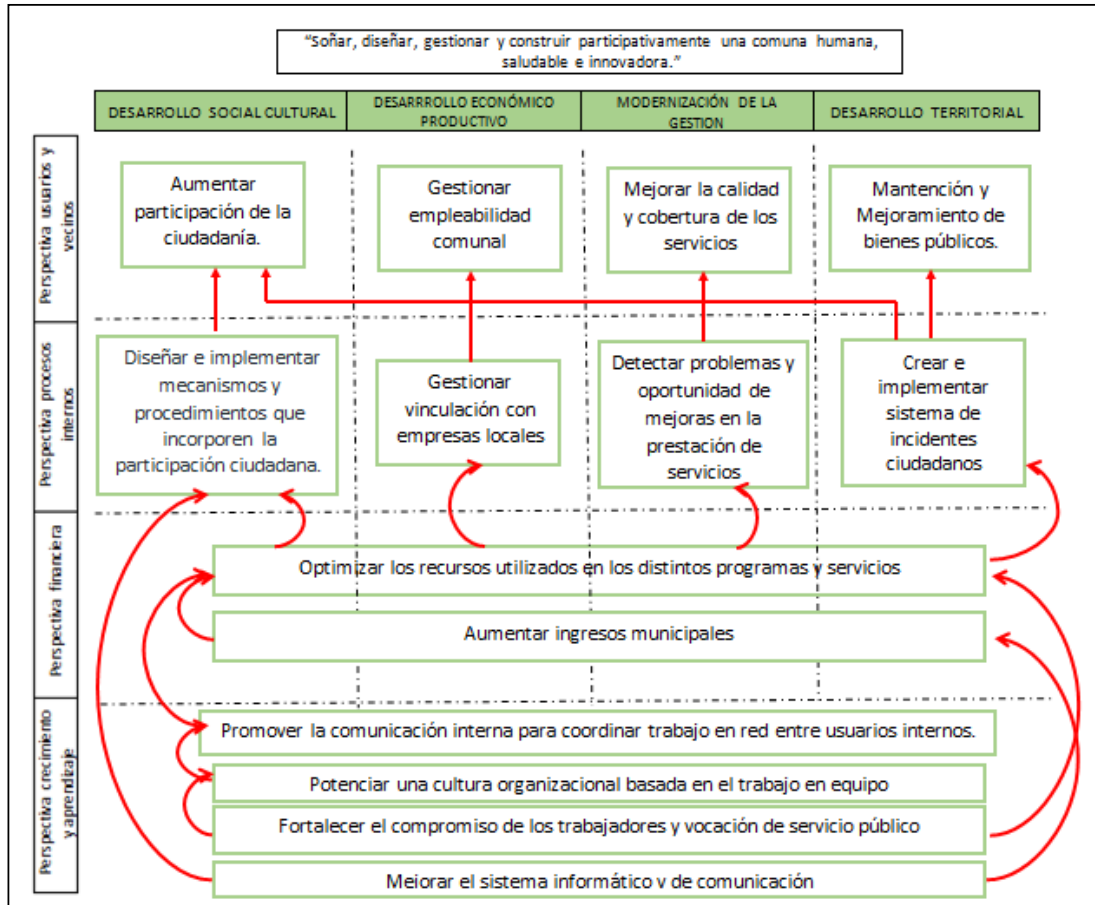
Este lineamiento se fundamenta en la necesidad de recuperar la ciudad para sus habitantes reconociendo el territorio como soporte de las diferentes actividades de la comuna, lo que necesariamente implica el reconocimiento de la actividad agrícola y el mundo rural como componentes importantes de la comuna. Se busca lograr un desarrollo armónico de los diferentes mundos que conviven en el territorio comunal promoviendo la equidad territorial y un desarrollo urbano/rural sustentable. Propiciar proyectos de desarrollo urbano e inmobiliario integrales, que promuevan la creación de unidades con una dotación de equipamiento e infraestructura acorde con el nivel del proyecto y que posibiliten captar diversos grupos humanos para la comuna.

Una vez definidos los lineamientos, se procedió a identificar y determinar los objetivos estratégicos de la estrategia institucional, para ello se utilizaron las cuatro perspectivas definidas en el cuadro de mando integral. Esta herramienta proporciona el marco visual para integrar los objetivos del municipio, ilustrando las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados, lo que permitirá Evaluar gráficamente su coherencia a través de relaciones causa – efecto.

El orden de las perspectivas en el mapa estratégico de la Ilustre Municipalidad de Quillota, se sitúan la perspectiva Usuarios y Vecinos en el primer nivel por su gran importancia, dado que la finalidad de un municipio es satisfacer las necesidades de la comunidad local. La perspectiva de Procesos Internos, se ubica en el segundo nivel, puesto que estos identifican las actividades y operaciones claves que aumentan la percepción de valor por parte de los usuarios de los distintos servicios ofrecidos por el municipio. La perspectiva Financiera se encuentra en el tercer nivel, en vista que es la perspectiva que permite la ejecución de los objetivos definidos en los niveles superiores, lo que difiere de las organizaciones de carácter privado que consideran esta perspectiva en el primer nivel del mapa estratégico. La perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje se ubica en la base debido a que actúa como pilar fundamental, pues en esta perspectiva se logra identificar las capacidades específicas en los activos intangibles que se requieren para obtener un buen desempeño en los procesos críticos y así lograr el cumplimiento de la misión institucional.

En la figura 4.a se encuentran las relaciones causa-efecto, explicadas por los flujos representados, estos permiten entender cómo se relacionan los distintos objetivos; al seguir los flujos a cada uno de los objetivos se evidencian las condiciones necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos.

Figura 4.a: Mapa estratégico Ilustre Municipalidad de Quillota



Fuente: Elaboración propia

El mapa estratégico obedece al desarrollo coherente dentro de la organización para lograr la misión establecida, de esta forma se puede explicar que para lograr el cumplimiento de esta misión, la que señala “Soñar, diseñar, gestionar y construir participativamente una comuna humana, saludable e innovadora”, se sitúa a la perspectiva de usuarios y vecinos en primer lugar del mapa estratégico, con la finalidad de entregar un servicio de calidad a los vecinos, para ello se busca “aumentar participación de la ciudadanía”, “gestionar empleabilidad comunal”, “mejorar la calidad y cobertura de los servicios” y realizar la “mantención y mejoramiento de bienes públicos”.

En el segundo lugar del mapa estratégico se consideró la perspectiva de los procesos internos, la cual identifica los puntos críticos para la atención de las necesidades de los vecinos. Es por esto, que en la relación con la perspectiva de usuarios y vecinos, se pretende

que al “diseñar e implementar mecanismos y procedimientos que incorporen la participación ciudadana” junto con “crear e implementar sistema de incidentes ciudadanos” se consiga “aumentar participación de la ciudadanía”. Además para “gestionar empleabilidad comunal” se requiere “gestionar vinculación con empresas locales”, asimismo, para “mejorar la calidad y cobertura de los servicios” es necesario “detectar problemas y oportunidades de mejora en la prestación de servicios”, y por último al “crear e implementar sistemas de incidentes ciudadanos” se logra la “mantención y mejoramiento de bienes públicos”.

La perspectiva financiera queda en el tercer lugar del mapa, debido a que permite la realización de los objetivos estratégicos declarados en los niveles superiores, es decir, para concretar los objetivos de la perspectiva de procesos internos y esta a su vez los objetivos de la perspectiva de usuarios y vecinos, se hace necesario “optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios” y “aumentar los ingresos municipales”, esto contribuye al logro de la misión municipal.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento, esta identifica el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional, además es el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión municipal. Para lograr esto, es necesario “mejorar el sistema de información y de comunicación”, lo que permitirá “diseñar e implementar mecanismos y procedimientos que incorporen la participación ciudadana” además de tener un sistema que apoye la gestión del objetivo de “aumentar ingresos municipales”. Junto con esto se hace indispensable “promover la comunicación interna para coordinar trabajo en red entre usuarios internos”, para ello se debe “potenciar una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo”, en donde se hace imprescindible “fortalecer el compromiso de los trabajadores y vocación de servicio público”, todo esto posibilitará “optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios”.

4.2 Objetivos estratégicos

4.2.1 Perspectiva Usuarios y Vecinos

En esta perspectiva se establecen objetivos estratégicos para cada lineamiento a trabajar, considerando los estados esperados a nivel de comunidad.

OE1: Aumentar participación de la ciudadanía.

Este objetivo se relaciona directamente con el lineamiento estratégico que corresponde a “Desarrollo Socio - Cultural”. El objetivo busca promover un cambio cultural a nivel local que incorpore la co-construcción de una cultura que garantice la integración social, la promoción de los derechos humanos, la igualdad de género y la vida saludable, en los ámbitos inter programáticos, intersectoriales y comunales. (Se destaca el derecho a elegir y/o decidir cómo se ejercen los derechos, y el derecho a participar de la vida y de las decisiones de la ciudad y del barrio en que se habita).

OE2: Gestionar empleabilidad comunal

Este objetivo se relaciona directamente con el lineamiento estratégico que corresponde a “Desarrollo Económico Productivo. La municipalidad busca mejorar las alternativas de inserción laboral y aumentar el grado de empleabilidad de la población laboralmente activa, a través de una estrategia de gestión de colocación y capacitación, además de proveer a las personas y empresas de la comuna, información relevante en cuanto a beneficios, oportunidades y servicios que tanto el Estado como instituciones privadas, ofrecen en los ámbitos de empleo y capacitación.

OE3: Mejorar la calidad y cobertura de los servicios

Con esto se intenta mejorar la experiencia de los usuarios y vecinos en relación a los servicios municipales, por un lado se pretende mejorar la calidad, incrementando la satisfacción de los usuarios; identificar sus necesidades y expectativas. Juntamente, se pretende mejorar la cobertura de los servicios, ya que se detectó que existen dificultades en las respuestas entregadas a las personas de sectores rurales. Esto implica medir la capacidad de los distintos servicios en resolución de problemas, evaluando que tan eficaz es la prestación del servicio. Con este objetivo se busca instalar en la organización una cultura de mejoramiento continuo, que repercuta en el servicio entregado hacia el usuario.

OE4: Mantenición y Mejoramiento de bienes públicos.

Para contribuir a la construcción de una comuna humana y saludable para vivir, se detecta la necesidad de mejorar los bienes públicos, de esta manera se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna. La administración considera por un lado el mejoramiento urbano de la comuna a través de la pavimentación de calles en mal estado y la construcción de ciclovías; y por otro la promoción del cuidado del medio ambiente contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de alternativas que potencien la conservación del entorno.

4.2.2 Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva responde a los procesos críticos de la Ilustre Municipalidad de Quillota, los cuales son imprescindibles para poder alcanzar los objetivos declarados hacia los usuarios y vecinos.

OE5: Diseñar e implementar mecanismos y procedimientos que incorporen la participación ciudadana.

Se busca que este objetivo sea práctica regular y transversal en la gestión municipal, que se logre gestionar la vinculación de cada foco con las mesas territoriales a través de sus respectivos apoyos comunitarios, formación de líderes comunales y la creación de banco de ideas ciudadanas donde se les permita manifestar su opinión y proponer ideas, logrando estrechar el vínculo y en consecuencia aumentar la participación de los usuarios mejorando la comunicación hacia la misma

OE6: Gestionar vinculación con empresas locales

La Ilustre Municipalidad de Quillota en pos de aumentar la empleabilidad local, expresa que debe mejorar los vínculos con empresas y promover la mutua cooperación. Además se debe promover y potenciar los emprendimientos locales en las distintas áreas productivas (artesanales, comercio, manufactura). El municipio promueve el empleo a través de la vinculación directa del municipio con las empresas establecidas en la comuna. Para un efectivo cumplimiento de lo declarado, es necesario que la municipalidad se vincule con las empresas locales, en todas sus dimensiones, promoviendo la cooperación mutua y potenciar la actividad comercial dentro de la comuna.

OE7: Detectar problemas y oportunidad de mejoras en la prestación de servicios

La Ilustre Municipalidad de Quillota cuenta con 14 servicios clave de atención a usuarios y vecinos, el municipio evalúa la percepción que tiene el usuario respecto a la solución que el servicio le ofrece y la relación con sus expectativas. Si se quiere mejorar la prestación de servicios se hace necesario el entender a cabalidad el funcionamiento de estos para poder detectar problemas a resolver y mejoras ejecutables en el corto y mediano plazo. Se hace necesario el analizar los procesos, de la forma que funcionan actualmente, con lo que se lograría mejoras en la reducción de los tiempos de espera de los usuarios, además de la cobertura de los mismos.

En la actualidad el municipio no dispone de información del funcionamiento de todos los servicios por lo que se encuentra en la etapa de levantamiento de procesos, lo que ayudará a que se encuentre claro el proceso de cada servicio y los responsables en cada etapa. Con esto se lograra identificar problemas y sus posibles soluciones.

OE8: Crear e implementar sistema de incidentes ciudadanos

Lo que se pretende es generar espacios de comunicación para recoger ideas y/o necesidades para una óptima mantención y mejoramiento de los bienes públicos. Socializar el sistema de incidentes con actores municipales involucrados para lograr un trabajo conjunto con la comunidad.

4.2.3 Perspectiva Financiera

En esta perspectiva se definen 2 objetivos estratégicos con los que se busca generar recursos de forma constante y permanente en el tiempo, para ello se pone atención en aquellas actividades que generan nuevos fondos y la forma de optimizarlos.

OE9: Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios

Utilizar los recursos de la mejor forma posible, disminuir pérdidas económicas y de tiempo apunta a eficiencia que tiene relación entre los servicios producidos y los recursos utilizados para generarlo. El grado de cumplimiento de objetivos en el plazo establecido de programas o servicios apunta a la eficacia; Es por lo anterior que este objetivo busca la eficacia y eficiencia municipal, cumplir con los objetivos planteados en los diversos programas y servicios y además la utilización correcta de los recursos.

Para el logro de todos los objetivos planteados en el mapa estratégico se requiere la optimización de los recursos con que cuenta el municipio, dado que aumentar los ingresos no tiene sentido sino es acompañado de mejoras en la gestión, por lo que este objetivo debe integrar a toda la gestión municipal.

OE10: Aumentar ingresos municipales

Los objetivos de los distintos lineamientos estratégicos se pueden realizar siempre que el municipio tenga los recursos para financiar su ejecución de ahí la importancia de este objetivo.

El municipio no es autónomo financieramente, por lo que es necesario atraer inversiones tanto públicas como privadas, en el caso de la inversión pública se pretende aumentar la adjudicación de fondos, para ello se hace necesario una cartera de proyectos en donde su resultado del análisis técnico económico sea recomendado favorablemente (RS), es decir, proyectos que cumplen con la condición de haber sido presentados al Sistema Nacional de Inversión (SNI), con todos los antecedentes y estudios exigidos. Mientras que para lograr la inversión privada se busca facilitar y agilizar los trámites necesarios para las nuevas inversiones.

Uno de los ejes principales para lograr el desarrollo socioeconómico de una comuna es aumentar los ingresos propios permanentes (IPP) por medio de estrategias como mecanismos de control y fiscalización en los servicios de rentas y patentes, ofrecer a la comunidad más alternativas de pago y realizar un registro y seguimiento actualizado de los contribuyentes para poder determinar las obligaciones tributarias pendientes.

4.2.4 Perspectiva Crecimiento y aprendizaje

En esta perspectiva se identifica la infraestructura que el municipio debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, que permita apoyar la estrategia municipal.

OE11: Promover la comunicación interna para coordinar trabajo en red entre usuarios internos.

Actualmente existen problemas de comunicación entre los departamentos y dentro de los mismos que generan dificultades en la coordinación interna y afectan el desempeño municipal, perjudicando el cumplimiento de los objetivos municipales. Si bien en el municipio es necesario unidades especializadas que den respuesta a problemas específicos, esta especialización lleva a una visión sectorizada de la realidad y a una duplicidad de esfuerzos, lo que se traduce en ineficiencia de los procesos de servicios. Se hace indispensable el compartir medios e instrumentos comunicacionales únicos para todos, acciones de trabajo que operen en red coordinando el trabajo de los diferentes departamentos, estableciendo protocolos y procesos únicos, que generen sinergia entre las diversas unidades. Con este objetivo se pretende mejorar la comunicación interna en todos los niveles, articulando las diferentes partes de un todo en el logro de objetivos comunes, donde cada una de las partes aporte desde su propia especificidad, obteniendo mejoras en la eficacia y eficiencia de los diversos programas y servicios que entrega la Ilustre Municipalidad de Quillota.

OE12: Potenciar una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo

El trabajo en equipo influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo, genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas; lo que produce mejoras en la calidad de vida laboral, permite la innovación, la creatividad y contribuye a alcanzar los objetivos de forma eficaz. Parte importante de la comunicación y coordinación es el trabajo en equipo; en el municipio es necesario integrar a las personas en equipos de trabajo que sean capaz de resolver problemas y se aproveche al máximo de las potencialidades de cada integrante.

Este objetivo se relaciona mucho con el objetivo anterior, porque no se puede trabajar en equipo si no existe una comunicación efectiva, que permita la retroalimentación y ayude a que toda la institución se encuentre alineada hacia el cumplimiento de la misión institucional.

OE13: Fortalecer el compromiso de los trabajadores y vocación de servicio público

El propósito de este objetivo es que el municipio apunte a la formación de capital humano en función de la estrategia municipal; la capacitación del personal sea enfocada en el desarrollo de competencias blandas que fortalezcan el conocimiento y las destrezas de los funcionarios tanto para la gestión interna como para la relación con los usuarios de los distintos programas y servicios municipales. Las capacitaciones deben realizarse al personal de planta, contrata y honorarios.

OE14: Mejorar el sistema informático y de comunicación

Gran parte de los objetivos detallados anteriormente requieren de la información municipal. En los sistemas de información actuales, existen falencias por lo que se requiere complementar los sistemas en uso; verificar el correcto funcionamiento de sus servicios en línea y completar su proceso de modernización tecnológica permitiendo que se comparta la información entre los departamentos de planificación y los departamentos encargados de la entrega de servicios y programas municipales.

Capítulo 5: Diseño del Cuadro de Mando para la Ilustre Municipalidad de Quillota

En este capítulo se definen los indicadores que permiten controlar la ejecución de la misión municipal, para determinar los mecanismos de levantamiento de información que son necesarias en la aplicación de los ratios y para crear el Cuadro de Mando Integral.

5.1 Indicadores de desempeño:

Para la definición de los indicadores de desempeño, se crea una ficha que contiene la estructura del indicador, en ella se definen los siguientes elementos:

- ✓ **Objetivo estratégico:** corresponde al objetivo que mide el indicador.
- ✓ **Identificación indicador:** corresponde al nombre con el cual se identifica al indicador.
- ✓ **Propósito de la medición:** corresponde a una breve explicación del “para que” de la medición.
- ✓ **Criterio medición²¹:** es la clasificación que se le da al indicador, estos criterios pueden ser:
 - **Eficacia:** es el grado de cumplimiento de los objetivos específicos sin considerar los recursos asignados para ello. Las medidas clásicas de este criterio son:
 - **Cobertura:** expresión numérica del grado en que son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total de los servicios.
 - **Focalización:** verifica si los usuarios a los que se está cubriendo con el servicio, coinciden con la población objetivo.
 - **Capacidad de cubrir la demanda:** capacidad de una institución pública para responder a los niveles de demanda que tienen sus servicios.
 - **Resultado final:** mide la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública. Como resultado final se entenderá el efecto “final” o impacto que las acciones tienen sobre la realidad que se está interviniendo.
 - **Eficiencia:** relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar dicho producto o servicio.
 - **Economía:** capacidad para generar y movilizar los recursos financieros en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
 - **Calidad:** se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios.

²¹ Fuente: Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Cepal 2011

- **Fórmula asociada:** herramienta de medición que identifica al indicador.
- **Métrica del indicador:** corresponde a la función que desempeña el indicador, estas son:
 - **Descriptiva:** aporte información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca.
 - **Valorativa:** Añade un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, como por ejemplo número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados.
- **Meta:** corresponde al valor actual que pretende alcanzar la organización.
- **Rango:** es la escala de medición de logro del indicador, tiene tres niveles: deficiente, aceptable y bueno. Esto se establece a partir de la meta.
- **Periodicidad medición:** corresponde a la frecuencia con que se aplica el indicador.
- **Fuente:** corresponde al documento y departamento municipal responsable de los datos necesarios para ejecutar el indicador.
- **Comentario:** corresponde a la aclaración de la estructura del indicador y sus datos relacionados, especialmente para aquellos usuarios que no han participado en su elaboración y que lo emplearán en su trabajo diario.
- **Iniciativa:** Son las actividades específicas y concretas que es necesario desarrollar para lograr que los indicadores alcancen el nivel deseado.

Tabla 5.1: Indicador 1 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE1: Aumentar participación de la ciudadanía.
Identificación indicador	Participación de la ciudadanía en proyectos y programas.		
Propósito de la medición	Conocer el aumento o disminución de la cantidad de proyectos o programas realizados colaborativamente.		
Criterio medición	Eficacia, calidad	Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de proyectos o programas realizados colaborativamente}}{\text{n}^\circ \text{ total de proyectos o programas}} * 100$		
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta 15%
	Aceptable	Entre 10% y 30%	Periodicidad de medición Anual
	Deficientemente	≤ 10%	Fuente Registro de proyectos y programas realizados (SECPLAN y DIDECO).
Comentario	Este indicador busca promover la participación de la comunidad, implementando programas y proyectos con visión de red, centrados en las familias dando una visión integral de la persona.		
Iniciativa	Creación de instancias participativas de difusión y promoción de proyectos y programas.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2: Indicador 2 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE1: Aumentar participación de la ciudadanía.	
Identificación indicador	Variación de organizaciones comunitarias que participan en mesas territoriales.			
Propósito de la medición	Aumentar la participación de las organizaciones comunitarias en las mesas territoriales.			
Criterio medición	Eficacia, calidad	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de organizaciones comunitarias que pertenecen a una mesa territorial}}{\text{n}^\circ \text{ total de organizaciones comunitarias}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta	15%
	Aceptable	Entre 10% y 30%	Periodicidad de medición	Anual
	Deficientemente	≤ 10%	Fuente	Registro participación de organizaciones comunitarias (DIDECO).
Comentario	Se busca que las organizaciones comunitarias pertenezcan a una mesa territorial con el propósito de que estas puedan comunicar sus necesidades a cada apoyo comunitario.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de todas las organizaciones comunitarias pertenecientes a la comuna, registrarlas en base de datos para facilitar el contacto. - Programación de reuniones con cada mesa territorial invitando a las organizaciones comunitarias a participar. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3: Indicador 3 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE1: Aumentar participación de la ciudadanía.
Identificación indicador	Variación del número de personas que participan en actividades deportivas comunitarias.		
Propósito de la medición	Aumentar la participación de personas en las actividades deportivas comunitarias.		
Criterio medición	Eficacia	Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de personas en actividades deportivas comunitarias desarrolladas en el periodo}}{\text{n}^\circ \text{ de personas en actividades deportivas comunitarias desarrolladas en el mismo periodo anterior}} * 100$		
Rango	Bueno	≥ 20%	Meta 20%
	Aceptable	Entre 10% y 20%	Periodicidad de medición Trimestral
	Deficientemente	≤ 10%	Fuente Registro de actividades deportivas comunitarias (Oficina de casa del deporte)
Comentario	Este indicador busca aumentar la participación de la ciudadanía, permitiendo un mayor desarrollo en salud integral, mental, física, ambiental y espiritual		
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión de las distintas actividades deportivas por redes sociales, radio, volantes, diario, etc. - Crear un entorno urbano y rural, que facilite la práctica de actividad física. 		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4: Indicador 4 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE2: Promover empleabilidad comunal.	
Identificación indicador	Variación de empleabilidad.			
Propósito de la medición	Aumentar el grado de empleabilidad de la población laboralmente activa.			
Criterio medición	Eficacia y cobertura.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de personas empleadas en la comuna en el periodo}}{\text{n}^\circ \text{ de personas empleadas en la comuna en el mismo periodo anterior}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 20%	Meta	20%
	Aceptable	Entre 5% y 20%	Periodicidad de medición	Semestral
	Deficientemente	≤5%	Fuente	Registro personas empleadas (OMIL).
Comentario	La municipalidad es una entidad intermediadora, que busca contribuir al desarrollo de la comuna vinculando las oportunidades de empleo que potencialmente generarían un crecimiento comunal.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Promover y propiciar el emprendimiento local. - Vinculación con empresas de la comuna. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.5: Indicador 5 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE2: Promover empleabilidad comunal.	
Identificación indicador	Variación de personas inscritas capacitadas.			
Propósito de la medición	Aumentar la cantidad de personas capacitadas en la comuna.			
Criterio medición	Eficacia y cobertura.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de personas inscritas capacitadas}}{\text{n}^\circ \text{ total de personas inscritas}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta	30%
	Aceptable	Entre 10% y 30%	Periodicidad de medición	Semestral
	Deficientemente	≤10%	Fuente	Registro personas capacitadas (OMIL).
Comentario	Al capacitar a las personas desempleadas se busca que estas tengan mayores competencias mejorando así sus condiciones de empleo y aumentar las posibilidades de inserción laboral.			
Iniciativa	Vinculación con instituciones educativas, ejemplo OTEC que permitan la certificación por instituciones especializadas en el rubro.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.6: Indicador 6 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE3: Mejorar la calidad y cobertura de los servicios.
Identificación indicador	Satisfacción usuaria.		
Propósito de la medición	Conocer cómo evalúan los usuarios cada servicio prestado por la Ilustre Municipalidad de Quillota.		
Criterio medición	Eficacia y calidad	Métrica del indicador	Descriptivo
Fórmula asociada	No aplica		
Rango	Bueno	≥ 5,5	Meta 6,5
	Aceptable	Entre 4,0 y 5,5	Periodicidad de medición Anual
	Deficientemente	≤ 4,0	Fuente Informe de satisfacción usuario (RRHH).
Comentario	Este indicador permitirá tomar medidas para mejorar la gestión y la calidad del servicio que presta la Municipalidad. La escala utilizada es de 1,0 a 7,0.		
Iniciativa	Aplicar encuesta de satisfacción de usuarios y usuarias a todas las dependencias municipales, sistematizar y realizar plan de mejoras.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.7: Indicador 7 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE3: Mejorar la calidad y cobertura de los servicios.	
Identificación indicador	Variación en el número de reclamos.			
Propósito de la medición	Conocer si aumenta o disminuyen los reclamos hacia la organización.			
Criterio medición	Eficacia y calidad.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ de reclamos trimestre actual}}{\text{n}^\circ \text{ de reclamos trimestre anterior}} - 1 \right) * 100$			
Rango	Bueno	≤ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 10% y 50%	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≥50%	Fuente	Registro de reclamos (OIRS).
Comentario	La gestión de los reclamos permitirá mejorar la calidad de los servicio y, detección de oportunidades de mejora; siendo complementaria con el indicador de satisfacción de usuarios.			
Iniciativa	Implementación de hipervínculo en la página web del municipio (www.quillota.cl) que permita el registro de reclamos.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.8: Indicador 8 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE3: Mejorar la calidad y cobertura de los servicios.	
Identificación indicador	Variación cobertura de servicios.			
Propósito de la medición	Conocer la variación en la cantidad de personas que son atendidas en cada servicio.			
Criterio medición	Eficacia, Cobertura.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\left(\frac{n^{\circ} \text{ de usuarios atendidos en el mes actual}}{n^{\circ} \text{ de usuarios atendidos en el mismo mes anterior}} - 1 \right) * 100$			
Rango	Bueno	≥ 15%	Meta	15%
	Aceptable	Entre 5% y 15%	Periodicidad de medición	Mensual
	Deficientemente	≤ 5%	Fuente	Sistema de números para atención.
Comentario	Este indicador permitirá conocer la demanda por cada una de los servicios prestados por el municipio.			
Iniciativa	Se hace necesario implementar el sistema de números de atención en todos los servicios.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.9: Indicador 9 de la Perspectiva Usuarios y vecinos

Perspectiva	Usuarios y vecinos	Objetivo estratégico	OE4: Mantenimiento y mejoramiento de bienes públicos.	
Identificación indicador	Variación de bienes públicos conservados y/o mejorados.			
Propósito de la medición	Conocer el aumento o disminución de la cantidad de espacios públicos conservados y/o mejorados.			
Criterio medición	Eficacia, Cobertura.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de bienes públicos conservados y/o mejorados}}{n^{\circ} \text{ total de bienes públicos}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta	15%
	Aceptable	Entre 10% y 30%	Periodicidad de medición	Semestral
	Deficientemente	≤ 10%	Fuente	Registro de mantención de bienes públicos (Áreas verdes y paisajismo).
Comentario	Este indicador apunta a fortalecer espacios de ciudadanía humanos y saludables, participativos, inclusivos y acogedores.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar la conservación y mejoramiento de los bienes públicos en colaboración para y con la comunidad. - Propiciar mantención preventiva del bien público en colaboración e involucramiento de la comunidad. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.10: Indicador 1 de la Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo estratégico	OE5: Diseñar e implementar mecanismos y procedimientos que incorporen la participación ciudadana.
Identificación indicador	N° de ideas propuestas.			
Propósito de la medición	Cuantificar el número de ideas propuestas tanto por los usuarios como por los funcionarios.			
Criterio medición	Eficacia, calidad.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de ideas propuestas y ejecutadas}}{\text{n}^\circ \text{ total de ideas propuestas}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 2% y 10%	Periodicidad de medición	Semestral
	Deficientemente	≤ 2%	Fuente	Registro de ideas propuestas.
Comentario	Las ideas serán propuestas a través del sitio web de la municipalidad, diferenciando si las ideas provienen de los funcionarios o usuarios de los servicios.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación sistema de ideas propuestas tanto en oficinas como en el sitio web del municipio - Selección y evaluación de iniciativas de alto impacto social y comunal. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.11: Indicador 2 de la Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo estratégico	OE6: Gestionar vinculación con empresas locales.
Identificación indicador	Variación de empresas relacionadas con la municipalidad.			
Propósito de la medición	Aumentar la cantidad de empresas locales vinculadas con la municipalidad.			
Criterio medición	Eficacia.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de empresas relacionadas con la municipalidad}}{n^{\circ} \text{ total de empresas}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 2% y 10%	Periodicidad de medición	Anual
	Deficientemente	≤ 2%	Fuente	Registro empresas vinculadas (RSE).
Comentario	Los programas y proyectos municipales, cualquiera sea su ámbito de acción pueden ser realizados colaborativamente con las empresas locales.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar vinculación y establecimiento de relaciones con empresas locales. - Relacionar a las empresas locales con las actividades deportivas, recreativas y culturales de la comuna. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.12: Indicador 3 de la Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo estratégico	OE7: Detectar problemas y oportunidad de mejoras en la prestación de servicios.
Identificación indicador	Variación de procesos levantados, definidos y revisados.			
Propósito de la medición	Aumentar el número de procesos levantados, definidos y revisados para detectar oportunidades de mejoras.			
Criterio medición	Eficacia, calidad y cobertura.	y	Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de procesos levantados, definidos y revisados}}{n^{\circ} \text{ total de pocesos}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta	25%
	Aceptable	Entre 20% y 30%	Periodicidad de medición	Anual
	Deficientemente	≤ 20%	Fuente	Registro de procesos levantados (RRHH).
Comentario	El levantamiento de procesos permitirá la detección de problemas y mejoras ejecutables en el corto y mediano plazo. Además las administraciones futuras podrán comprender de forma más rápida el funcionamiento municipal.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematización y ordenamiento de procesos por unidades municipales. - Priorización de procesos críticos. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.13: Indicador 4 de la Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva	Procesos Internos		Objetivo estratégico	OE8: Crear e implementar sistema de incidentes ciudadanos.
Identificación indicador	Variación de incidentes recibidos y atendidos.			
Propósito de la medición	Cuantificar y responder a la cantidad de incidentes detectados e informados por la comunidad.			
Criterio medición	Eficacia.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de incidentes recibidos y atendidos}}{n^{\circ} \text{ de incidentes recibidos}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 70%	Meta	70%
	Aceptable	Entre 40% y 70%	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≤ 40%	Fuente	Registro de incidentes.
Comentario	Los incidentes serán recepcionados por medio de una plataforma tecnológica.			
Iniciativa	Crear e implementar sistema informático para atender incidentes ciudadanos (Microbasurales, alumbrado, señalización, estado de calles, entre otros).			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.14: Indicador 1 de la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera	Objetivo estratégico	OE9: Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios.	
Identificación indicador	Variación planificación presupuestaria.			
Propósito de la medición	Lograr que la planificación sea ejecutada en el tiempo y con los recursos presupuestados.			
Criterio medición	Eficacia y eficiencia.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de actividades planificadas correctamente (ingresos y gastos)}}{\text{n}^\circ \text{ total de actividades planificadas}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 60%	Meta	65%
	Aceptable	Entre 30% y 60%	Periodicidad de medición	Semestral
	Deficientemente	≤ 30%	Fuente	Registro actividades realizadas (Administración municipal).
Comentario	Se busca utilizar los recursos de la mejor forma posible, realizar las actividades disminuyendo las pérdidas económicas y de tiempo, apuntando así a la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.			
Iniciativa	Seguimiento, control y evaluación para detectar desviaciones tanto del presupuesto como de los programas.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.15: Indicador 2 de la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera		Objetivo estratégico	OE9: Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios.
Identificación indicador	Variación pago de horas extraordinarias.			
Propósito de la medición	Reducir el pago de horas extraordinarias.			
Criterio medición	Economía.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\left(1 - \frac{\text{Gasto en pago de horas extraordinarias periodo actual}}{\text{Gasto en pago de horas extraordinarias periodo anterior}}\right) * 100$			
Rango	Bueno	≥ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 10% y 5%	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≤ 5%	Fuente	Informe de pago de horas extraordinarias (Administración municipal).
Comentario	Se busca optimizar los recursos económicos a través de la medición de la variación del pago de horas extras, para lograr la disminución de este gasto.			
Iniciativa	Elaboración de Plan de reducción pago horas extraordinarias.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.16: Indicador 3 de la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera		Objetivo estratégico	OE10: Aumentar Ingresos municipales.
Identificación indicador	Variación ingresos propios permanentes.			
Propósito de la medición	Aumentar los IPP.			
Criterio medición	Economía.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\left(\frac{IPP \text{ periodo actual}}{IPP \text{ mismo periodo anterior}} - 1 \right) * 100$			
Rango	Bueno	≥ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 10% y 5%	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≤ 5%	Fuente	Registro de IPP (Administración y finanzas).
Comentario	Se busca que a través de este indicador se pueda medir la variación de lo IPP, logrando el aumento de estos.			
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la morosidad y la evasión por parte de los contribuyentes. - Campaña publicitaria que fomente a la comunidad a pagar sus permisos de circulación en la comuna. 			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.17: Indicador 4 de la Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera		Objetivo estratégico	OE10: Aumentar Ingresos municipales.
Identificación indicador	Variación Proyectos adjudicados.			
Propósito de la medición	Aumentar Ingresos para la ejecución de proyectos.			
Criterio medición	Economía.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de proyectos adjudicados}}{n^{\circ} \text{ de proyectos postulados}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 25%	Meta	30%
	Aceptable	Entre 15% y 25%	Periodicidad de medición	Anual
	Deficientemente	≤ 15%	Fuente	Registro de proyectos (SECPLAN).
Comentario	Se pretende que todos los proyectos presentados estén con recomendación favorable; para que siempre que haya fondos, estos puedan adjudicarse.			
Iniciativa	- Actualización permanente de proyectos presentados.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.18: Indicador 1 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva	Crecimiento y Aprendizaje	Objetivo estratégico	OE11: Promover la comunicación interna para coordinar trabajo en red entre usuarios internos.	
Identificación indicador	Cantidad de reuniones informativas y resolutivas.			
Propósito de la medición	Aumentar instancias de diálogo entre departamentos, promoviendo la comunicación y la coordinación interna de metas compartidas.			
Criterio medición	Eficacia.	Métrica del indicador	Descriptivo	
Fórmula asociada	N° de reuniones			
Rango	Bueno	≥ 9	Meta	9
	Aceptable	Entre 6 y 9	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≤ 6	Fuente	Registro de reuniones (Administración municipal).
Comentario	Se busca que a través de este indicador promover la comunicación interna y fomentar el trabajo en red entre los distintos departamentos municipales.			
Iniciativa	Se propone realizar reuniones en las que interactúen distintos departamentos, con esto se espera que las y los funcionarios conozcan las actividades realizadas en cada departamento y la importancia que tienen tanto las persona como la comunicación entre ellas para lograr el cumplimiento de la Misión Municipal.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.19: Indicador 2 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva	Crecimiento y Aprendizaje	Objetivo estratégico	OE12: Potenciar una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo.
Identificación indicador	Cantidad de capacitaciones que favorezcan el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.		
Propósito de la medición	Aumentar la capacidad de trabajo en equipo.		
Criterio medición	Eficacia.	Métrica del indicador	Descriptivo
Fórmula asociada	N° de capacitaciones orientadas al desarrollo del trabajo en equipo.		
Rango	Bueno	≥ 9	Meta 9
	Aceptable	Entre 6 y 9	Periodicidad de medición Mensual
	Deficientemente	≤ 6	Fuente Registro de reconocimientos (Administración municipal).
Comentario	En el municipio es necesario integrar a las personas en equipos de trabajo que sean capaz de resolver problemas y se aproveche al máximo las potencialidades de cada integrante.		
Iniciativa	Evaluación antes y después de cada capacitación de manera de conocer el aprendizaje adquirido.		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.20: Indicador 3 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva	Crecimiento y Aprendizaje	Objetivo estratégico	OE13: Fortalecer el compromiso de los trabajadores y vocación de servicio público.	
Identificación indicador	Variación de capacitación de funcionarios en competencias blandas.			
Propósito de la medición	Aumentar la cantidad de funcionarios capacitados en el desarrollo de competencias blandas.			
Criterio medición	Eficacia.	Métrica del indicador	Valorativo	
Fórmula asociada	$\frac{n^{\circ} \text{ de funcionarios capacitados}}{n^{\circ} \text{ total de funcionarios}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 10%	Meta	10%
	Aceptable	Entre 5% y 10%	Periodicidad de medición	Trimestral
	Deficientemente	≤ 5%	Fuente	Registro de capacitaciones (RRHH).
Comentario	Estas capacitaciones deben incluir a todos los funcionarios, sin importar su situación contractual. Es necesario evaluar si efectivamente se está desarrollando esta capacidad en los funcionarios.			
Iniciativa	Evaluación del desempeño de las funciones por parte del director, sus pares y usuarios.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.21: Indicador 4 de la Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Perspectiva	Crecimiento y Aprendizaje		Objetivo estratégico	OE14: Mejorar el sistema informático y de comunicación.
Identificación indicador	Variación de departamentos incorporados en sistema informático municipal.			
Propósito de la medición	Aumentar la cantidad de departamentos incorporados en sistema informático municipal.			
Criterio medición	Eficacia.		Métrica del indicador	Valorativo
Fórmula asociada	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de departamentos incorporados al sistema}}{\text{n}^\circ \text{ total de departamentos}} * 100$			
Rango	Bueno	≥ 30%	Meta	30%
	Aceptable	Entre 10% y 30%	Periodicidad de medición	Anual
	Deficientemente	≤ 10%	Fuente	Registro de departamentos incorporados (Informática).
Comentario	Se hace indispensable el compartir medios e instrumentos comunicacionales únicos para todos, acciones de trabajo que operen en red coordinando el trabajo de los diferentes departamentos.			
Iniciativa	Capacitar al personal de los departamentos incorporados al sistema informático municipal.			

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Se recomienda la implementación del Cuadro de Mando Integral, debido a que permite la operacionalización de la misión en objetivos que son medibles a través de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y la de crecimiento y aprendizaje), esta herramienta ayuda al mejoramiento continuo y ofrece una alternativa a las debilidades encontradas, con el objetivo de optimizar el desarrollo funcional, involucrando y comprometiendo a sus trabajadores en el cumplimiento de la estrategia planteada.

Para que la implementación del Cuadro de Mando Integral tenga éxito, se sugieren cuatro factores claves a considerar:

1. Compromiso de la alta dirección:

Para que la implementación de esta herramienta sea exitosa se hace necesario el apoyo de la alta dirección, en nuestro caso, el compromiso debe partir del alcalde hacia todos los niveles de la Municipalidad, de manera que la misión municipal sea entendida por todos los funcionarios. Para ello es necesario establecer un lenguaje común en toda la organización, de esta forma los empleados comprenden de mejor manera la misión y están informados de los resultados de la estrategia y cual es su contribución en ella, de esta manera se logra la motivación del personal para continuar alineado con la misión municipal.

Un posible problema que conlleva la implementación del Cuadro de Mando es la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la organización, debido a que normalmente consideran a esta herramienta como la encargada de evaluar su desempeño individual. Es por esto que se hace necesario los cambios paulatinos que guían a la organización y a sus trabajadores al entendimiento de que esta herramienta mide el desempeño integral y no individual.

2. Simplicidad en la formulación y comunicación de la misión:

Gran cantidad de los Cuadros de Mando fracasan debido a que son demasiado complejos y tienen una gran cantidad de indicadores, que lo único que hacen es complicar el entendimiento de los trabajadores sobre la implementación de esta herramienta de gestión.

Por lo tanto, el segundo factor clave para implementar con éxito el Cuadro de Mando es saber cómo se comunica la misión municipal a toda la organización, debido a que se necesita del compromiso de todos los empleados para implantar y mantener el CMI.

Para lograr este compromiso se recomienda la implementación de un sistema de capacitaciones para el personal, basado en los programas de formación que aseguren el desarrollo de las competencias, proporcionando a los empleados las aptitudes necesarias para un óptimo desempeño del cargo. Además, se sugiere implementar una evaluación de desempeño al empleado, que ayude a mejorar el rendimiento y otorgue un *feedback* constructivo. Con esto los empleados no sólo comprenden la misión municipal, además

entienden la contribución que hacen en ella y conocen el impacto de su trabajo en los resultados de la organización.

3. Tecnología adecuada:

La tecnología no puede condicionar la implementación del Cuadro de Mando Integral, por lo que un factor clave para el éxito de su implementación es la disponibilidad de la información, la que permite evaluar las metas propuestas en los indicadores.

En la actualidad la Ilustre Municipalidad de Quillota no cuenta con la tecnología que permita consultar la información de forma rápida y precisa. Por lo que los requisitos que se deben considerar para la herramienta tecnológica necesaria en la implementación del Cuadro de Mando Integral es que sea una herramienta capaz de almacenar información periódicamente, debe permitir modificar la variables principales del Cuadro de Mando, como lo son: los indicadores, la periodicidad de la medición y la metas fijadas, además debe recoger la información de todos los departamentos municipales, esta herramienta también debe ser capaz de visualizar el cumplimiento de las metas e iniciativas por cada objetivo estratégico para generar un informe sobre los resultados obtenidos.

Debido al gran número de requerimientos y el nivel de personalización que necesita la herramienta tecnológica, además de la escasez de recursos de la Municipalidad, lo que no permite acceder a una herramienta del mercado debido a su alto costo, es que la mejor solución para la Municipalidad es la creación de una herramienta a medida.

4. Retroalimentación:

El último factor clave para el éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral es el *feedback* que se debe producir entre la alta dirección y el resto de los niveles, esta comunicación permite hacer los cambios necesarios en la misión, indicadores, periodicidad de medición, en las metas fijadas y en las iniciativas propuestas.

Se hace necesario la existencia de un responsable del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, el cual tiene por objetivo detectar las fallas en el diseño o en la implementación de esta herramienta, estas fallas deben ser corregidas para conseguir los resultados esperados. Además se sugiere establecer los procedimientos y los procesos a los que se les realiza la revisión periódica de la herramienta.

Otro punto a considerar para lograr un correcto funcionamiento de esta herramienta de gestión es el factor tiempo, debido a que las condiciones cambian constantemente y no podemos predecir lo que pasará dentro de tres meses.

Conclusión

A través de los planteamientos realizados sobre, “Diseñar un sistema de gestión estratégica en el departamento administrativo de la Ilustre Municipalidad de Quillota, que permita la trazabilidad, seguimiento de los resultados de su gestión y cumplimiento de la Misión, sustentado en un modelo de control de gestión”, se expondrán las conclusiones luego de finalizar el trabajo de título.

El presente trabajo de título, la ingeniería civil como disciplina, proporciona un modelo de control de gestión pertinente a la realidad y necesidades administrativa de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Frente a la interrogante ¿Qué sistema de gestión estratégica sería el óptimo para el Departamento Administrativo, que permita la trazabilidad, seguimiento de los resultados de su gestión y cumplimiento de la Misión de la Ilustre Municipalidad de Quillota? Se pueden establecer las siguientes conclusiones desglosadas por objetivos.

El objetivo específico 1 señala: “Seleccionar un modelo de control de gestión que apoye y cumpla los requerimientos de la Ilustre Municipalidad de Quillota”. Luego de la descripción del Modelo SERVQUAL de calidad de servicio, la Gestión de la Calidad Total (GCT), el EFQM de excelencia, Seis Sigma y el Cuadro de Mando Integral (CMI), se elaboró una matriz de ponderación para escoger el modelo a utilizar para resolver la problemática de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

A partir de lo anterior se concluye que (se recomienda ver la Tabla 2.5.5.2.a: Matriz de Ponderación):

- Se utilizará el Modelo CMI, debido a que obtuvo 3,85 puntos adquiridos de la siguiente manera: los criterios 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 8 son esenciales para el modelo y el criterio 7 que es “el Modelo utiliza indicadores de resultados” sólo obtiene 1 punto porque utiliza indicadores de desempeño. Este modelo permite visualizar su estrategia a través de objetivos estratégicos y establece una serie de indicadores y metas para su control.

Respecto al objetivo específico 2 que señala: “Confeccionar un mapa estratégico, que identifique los objetivos estratégicos de la estrategia institucional, permitiendo gráficamente evaluar su coherencia, a través de relaciones causa-efecto”. Luego del análisis e identificación de los procesos que dan valor a la organización, se logró establecer las relaciones de causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, y de esta forma generar los vínculos en el mapa estratégico. Al terminar el diseño del mapa estratégico, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Es necesario que dichos objetivos estratégicos y las relaciones causa – efecto que conectan y permiten la obtención de un trabajo consistente definidos en la planificación estratégica, sean conocidos por todos los funcionarios de la

municipalidad, comprendiendo cómo se relacionan los objetivos claros con el éxito global, de este modo el personal comprenderá la misión y la traduzcan en acciones que puedan llevar para contribuir al éxito de la organización.

- En el mapa estratégico los objetivos de usuarios y vecinos describen los resultados que el municipio quiere alcanzar y los objetivos de las perspectivas de procesos internos, financieros y de crecimiento y aprendizaje describen como la Ilustre Municipalidad de Quillota intentará lograr esos resultados.
- La confección del mapa estratégico, permitirá identificar las capacidades y habilidades de los funcionarios, estableciendo los puestos de trabajo donde puedan rendir óptimamente según sus características personales, mejoradas y potenciadas a través de diversas capacitaciones logrando un mejor desempeño de sus funciones.

Respecto al objetivo específico 3: “Desarrollar un modelo de control de gestión que permita la trazabilidad de los objetivos estratégicos planteados, definiendo metas para cada uno de los indicadores”. Luego de haber diseñado el mapa estratégico, se dio origen a los indicadores necesarios para diseñar el cuadro de mando, y a partir de ello se concluye que:

- El desarrollo de los indicadores posibilita el cumplimiento y evaluación de metas y objetivos.
- El Cuadro de Mando Integral, debe facilitar la comunicación de la planificación estratégica, y ayudar a transmitir lo que debe hacer cada integrante de la organización para que sus acciones individuales aporten al cumplimiento de los objetivos.
- Las diversas dependencias y organismos administrativos responsables de la ejecución de los programas proponen y planifican diversas actividades, las cuales deben ser evaluadas y sometidas a un seguimiento a cargo de un equipo capacitado en control de gestión y de este modo lograr una adecuada implementación del cuadro de Mando Integral.

En relación al objetivo general de esta memoria: “Diseñar un sistema de gestión estratégica para el Departamento Administrativo de la Ilustre Municipalidad de Quillota, que permita la trazabilidad, seguimiento de los resultados de su gestión y cumplimiento de la Misión, sustentado en un modelo de control de gestión”, se concluye que:

Si bien la Ilustre Municipalidad de Quillota no tiene la obligación legal de poseer un modelo de control de gestión, si tiene la necesidad administrativa de utilizarlo; para contar con información oportuna y confiable que permita el adecuado conocimiento, análisis y evaluación de los programas, la detección de desviaciones; la corrección y reorientación de las actividades; y la oportuna toma de decisiones que asegure el debido cumplimiento de los planes, programas y actividades encomendadas a la administración municipal.

Para finalizar se concluye que el CMI es la herramienta más adecuada que permitirá a la Ilustre Municipalidad de Quillota efectuar una evaluación de manera integral a su gestión a través de sus cuatro perspectivas e identificar factores clave de éxito para establecer acciones que permitan la mejora continua y de esta forma garantizar el crecimiento y sostenimiento institucional.

Bibliografía

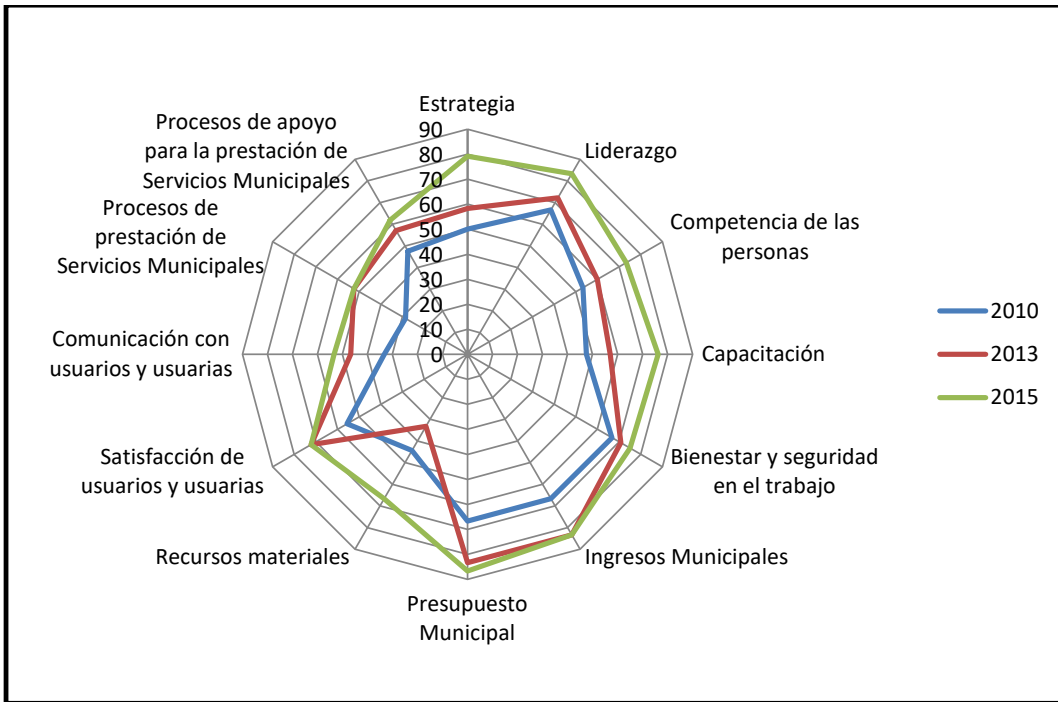
- Arriagada, R. (20 de Agosto de 2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Recuperado el Mayo de 2016, de Escuela Mayor de Gestión Municipal: http://www.evirtual.edu.pe/evirtual/files/lecturas_complementarias/modulo_3/disenio_de_un_sistema_de_medicion.pdf
- Bain and Company. (10 de junio de 2015). *Bain and Company: Herramientas de gestión y tendencias 2015*. Recuperado el Noviembre de 2017, de Bain and Company: <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>
- Barba, E. (2000). *Seis Sigma: Una iniciativa de calidad total*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barros da Silva, J. B., & Rodríguez González, R. (23 de Noviembre de 2006). *Una nueva visión el cuadro de mando integral para el sector público*. Recuperado el Septiembre de 2015, de Observatorio Iberoamericano de contabilidad de gestión: http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/N%C2%BA_4/Joao%20Batista%20Barros%20y%20Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20Gonz%C3%A1lez.pdf
- Bastidas, E., & Ripoll Feliu, V. (20 de Abril de 2004). *Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en la organizaciones del sector publico*. Recuperado el Enero de 2016, de Universidad centroccidental "Lisandro Alvarado": <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/Revista11/04-Eunice-3.pdf>
- Bernstein, F., & Inostroza, J. (13 de Enero de 2010). *Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura*. Recuperado el Mayo de 2016, de Centro de Sistemas públicos: http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1273071183Paper-Arquitectura-Municipal.pdf
- Calderón, O. (2016). Dirección Administración Municipal. (L. Ferrada, Entrevistador)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación S.A.
- Charlotte. (2017). *Estrategia y Presupuesto*. Recuperado el Octubre de 2017, de Charlotte: <http://charlottenc.gov/budget/Pages/planning.aspx>
- Dos Santos, L. C. (1999). *Developing A Performance Measurement System for A Public Organization: A Case Study of the Rio de Janeiro City Controller's Office*. Recuperado el Mayo de 2016, de The George Washington University: <https://www.gwu.edu>
- Eagle, K. (Octubre de 2004). *Translating Strategy: Public sector applications of the Balanced Scorecard*. Recuperado el Septiembre de 2017, de Alliance for innovation: Transforming Local Government: https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjD5vqmtaHYAhWBG5AKHa57AuYQFggpMAA&url=https%3A%2F%2Ftransformgov.org%2FDocuments%2FDocument%2FDocument%2F4007&usg=AOvVaw2Bq2b12BKZBDw_-220xn_Y
- Evans, J. (1992). *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and working councils*. Milwaukee: Procter & Gamble.
- Ferlice, K. (2015). Dirección de Recursos Humanos. (L. Ferrada, Entrevistador)
- Google Maps. (2017). *Mapa de la ubicación de la Ilustre Municipalidad de Quillota*. Recuperado el Mayo de 2017, de Google Maps: <https://www.google.cl/maps/place/Ilustre+Municipalidad+de+Quillota/@-32.8793338,->

- 71.2470933,15z/data=!4m2!3m1!1s0x0:0x83d4718f461526d3?sa=X&ved=0ahUKEwjU9uLW7tPQAhWEH5AKHZOrCDAQ_BIlejAP
 Google Maps. (2017). *Mapa de Quillota, Chile*. Recuperado el Mayo de 2017, de Google Maps:
<https://www.google.cl/maps/place/Quillota,+Regi%C3%B3n+de+Valpara%C3%ADso/data=!4m2!3m1!1s0x9689cd8fec724c7:0xefe20583632b9e90?sa=X&ved=0ahUKEwjthMnl8NPQA AhVEjpAKHVGcBIAQ8gEIGDAA>
- Hernández, J. L., & Pérez, B. (Marzo de 2014). *Gestión de los Servicios Públicos Municipales: Un Análisis de la Percepción Ciudadana*. Recuperado el Junio de 2016, de Spenta University Mexico: [http://spentamexico.org/v8-n3/A1.8\(3\)1-18.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A1.8(3)1-18.pdf)
- Ilustre Municipalidad de Quillota. (s.f.). *Organigrama*. Recuperado el Junio de 2015, de Ilustre Municipalidad de Quillota: https://www.quillota.cl/web/transparencia/?page_id=880
- Ilustre Municipalidad de Quillota. (01 de Diciembre de 2010). *Plan de Desarrollo Comunal*. Recuperado el Abril de 2015, de Ilustre Municipalidad de Quillota: https://www.quillota.cl/web/transparencia/wp-content/uploads/pladeco_completo/c_Capitulo%201_informe%20final.pdf
- Ilustre Municipalidad de Quillota. (2016). *Transparencia Activa*. Recuperado el 2017, de Ilustre Municipalidad de Quillota: <https://www.quillota.cl/web/transparencia/>
- Ilustre Municipalidad de Quillota. (s.f.). *Ubicación*. Recuperado el Mayo de 2015, de Ilustre Municipalidad de Quillota: http://web.quillota.cl/sitio/?page_id=8369
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lau&Anderson. (1998). *A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management*. Recuperado el Agosto de 2015, de Emerald Insight: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02656719810199277#>
- Lopez, G. (22 de Julio de 2002). *Metodología SIX-SIGMA: Calidad industrial*. Recuperado el Junio de 2015, de mercadeo.com: <http://www.mercadeo.com/archivos/six-sigma.pdf>
- Maturana, C. (2016). Departamento de Recursos Humanos. (L. Ferrada, Entrevistador)
- Mella, L. (2015). Alcalde. (L. Ferrada, Entrevistador)
- Ministerio de Hacienda. (26 de Julio de 2006). *FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 18.695, ORGANICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES*. Recuperado el Junio de 2015, de Biblioteca Nacional del Congreso de Chile: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- Moreno, M., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Moreno, M., Peris, F., & Gonzálz, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Muni. (s.f.).
- Municipalidad de Quillota. (s.f.). *Organigrama*. Recuperado el Junio de 2015, de Municipalidad de Quillota: https://www.quillota.cl/web/transparencia/?page_id=880
- Municipalidad de Quillota. (01 de Diciembre de 2010). *Plan de Desarrollo Comunal*. Recuperado el Abril de 2015, de Municipalidad de Quillota:

- https://www.quillota.cl/web/transparencia/wp-content/uploads/pladeco_completo/c_Capitulo%201_informe%20final.pdf
Municipalidad de Quillota. (s.f.). *Ubicación*. Recuperado el Mayo de 2015, de Municipalidad de Quillota: http://web.quillota.cl/sitio/?page_id=8369
- Municipalidad Pueblo Libre. (s.f.). *Municipalidad Pueblo Libre*. Recuperado el 08 de 2015, de https://www.muniplibre.gob.pe/Inicio/Mision_Vision
- Muñiz, L. (2012). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. España: Profit Editorial.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- SERVEL. (2016). *Elecciones de Concejales 2016*. Recuperado el Noviembre de 2016, de Servicio Electoral de Chile: <http://www.servelecciones.cl/>
- Seventh Balanced Scorecard Usage Survey 2GC. (Enero de 2016). *Balanced Scorecard Usage Survey Report*. Recuperado el Noviembre de 2017, de 2GC Intrafocus Seventh Balanced Scorecard Usage Survey: <https://www.intrafocus.com/wp-content/uploads/2016/02/2GC-Intrafocus-Seventh-BSC-Survey-Report-Final-160129.pdf>
- Sigma, S. (06 de 12 de 2010). *Six Sigma: La alta calidad puede disminuir los costos y aumentar la satisfacción del cliente*. Recuperado el 06 de 2015, de Emprendices Comunidad de emprendedores: <https://www.emprendices.co/six-sigma-la-alta-calidad-puede-disminuir-los-costos-y-aumentar-la-satisfaccion-del-cliente/>
- SINIM. (s.f.). *Datos Municipales*. Recuperado el Septiembre de 2017, de SINIM: http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php
- SINIM. (2016). *Datos Municipales*. Recuperado el Octubre de 2017, de Sistema Nacional de Información Municipal: http://datos.sinim.gov.cl/datos_municipales.php
- SINIM. (2016). *Evolución Presupuestaria*. Recuperado el Septiembre de 2017, de Sistema Nacional de Información Municipal: http://datos.sinim.gov.cl/evolucion_presupuestaria.php#
- SINIM. (2017). *Ficha Comunal*. Recuperado el Mayo de 2017, de Sistema Nacional de Información Comunal: http://datos.sinim.gov.cl/ficha_comunal.php#tab-antecedentes-municipales
- SUBDERE. (2015). *Diagnóstico Nacional*. Recuperado el Agosto de 2016, de Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: <http://www.subdere.gov.cl/diagnostico2015/7%20FACSIMIL%20DIAGNOSTICO%202015.pdf>
- SUBDERE. (28 de Mayo de 2012). *Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal*. Recuperado el Junio de 2015, de Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/programa_mejoramiento_progresivo_de_la_calidad_de_la_gestion_municipal.pdf
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de los servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los clientes*. España: Díaz de Santo.

Anexo 1: Comparativo Histórico Ilustre Municipalidad de Quillota

	SUBCRITERIO	Puntaje máximo	2010		2013		2015	
			Puntaje obtenido	% de logro	Puntaje obtenido	% de logro	Puntaje obtenido	% de logro
1	Estrategia	24	12	50	14	58,3	19	79,2
2	Liderazgo	18	12	66,7	13	72,2	15	83,3
3	Competencia de las personas	15	8	53,3	9	60	11	73,3
4	Capacitación	21	10	47,6	12	57,1	16	76,2
5	Bienestar y seguridad en el trabajo	24	16	66,7	17	70,8	18	75
6	Ingresos Municipales	18	12	66,7	15	83,3	15	83,3
7	Presupuesto Municipal	30	20	66,7	25	83,3	26	86,7
8	Recursos materiales	9	4	44,4	3	33,3	6	66,7
9	Satisfacción de usuarios y usuarias	18	10	55,6	13	72,2	13	72,2
10	Comunicación con usuarios y usuarias	15	5	33,3	7	46,7	8	53,3
11	Procesos de prestación de Servicios Municipales	21	6	28,6	11	52,4	11	52,4
12	Procesos de apoyo para la prestación de Servicios Municipales	21	10	47,6	12	57,1	13	61,9
	Totales	234	125	53,4	151	64,5	171	73,1



Anexo 2: Costos y Beneficios asociados a la implementación de CMI

Costos asociados a la implementación de CMI

Para poder determinar los costos de implementar el CMI, se deben considerar dos etapas, una primera etapa de diseño del CMI y una segunda etapa de implementación del CMI. El presente trabajo comprende solo la primera etapa de diseño, sin embargo es necesario evaluar ambas etapas para determinar el costo total de implementar el CMI en la Ilustre Municipalidad de Quillota.

Los costos de diseño e implementación del CMI, se determinaron mediante averiguaciones en el mercado, de lo que se obtuvo valores y tiempos promedios para cada etapa de desarrollo de CMI. A continuación se describen las etapas del diseño e implementación del CMI.

La etapa de diseño, tiene como finalidad especificar las definiciones que contempla el diseño conceptual de CMI, desde la definición de la estrategia, la cual debe responder a la misión y visión de la Municipalidad, hasta la determinación de las acciones y el monitoreo que se hacen de estas mismas.

Para determinar el costo del diseño del Cuadro de Mando Integral se consideraron los valores promedios²² proporcionados por empresas consultoras, la que considera para esta etapa las siguientes sub etapas:

- Planificación Estratégica: la que involucra la determinación de:
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Objetivos Estratégicos
 - Análisis y Matriz Foda
 - Análisis IFAS
 - Análisis EFAS
 - Análisis de Porter
 - Análisis Pestel
 - Indicadores

²² Todos los valores son estimados.

- Balanced Scorecard:
 - Definición de Perspectivas
 - Objetivos Estratégicos
 - Objetivos Específicos
 - Indicadores
 - Creación de Formulas
 - Metas
 - Iniciativas
 - Creación de Rangos

Por lo tanto el costo de desarrollar el diseño del CMI asciende a un total de \$4.000.000, este costo incluye la capacitación que se debe realizar a los directores y los jefes de los departamentos de la Ilustre Municipalidad de Quillota.

En la etapa de implementación se construye el sistema informático, el cual le da el soporte a todas las sub etapas y definiciones mencionadas en la etapa de diseño del CMI, además de las capacitaciones de los usuarios para el manejo de la aplicación informática.

Para esta etapa se establece el uso de un sistema informático y la realización de capacitaciones, tanto al administrador del software como a los usuarios de este, por lo que el valor para desarrollar esta etapa es de \$6.500.000.

Como resultado, al integrar los costos de la etapa de diseño e implementación del CMI para la Ilustre Municipalidad de Quillota, este tendría un valor total de \$10.500.000.

Beneficios de la implementación de CMI

Cabe señalar que el desarrollo de esta memoria busca primeramente obtener beneficios que apunten a mejorar la gestión y la eficiencia de la administración municipal, los cuales indirectamente conllevarán a beneficios monetarios como lo son el ahorro y el aumento de ingresos.

Beneficios intangibles:

Al implementar el CMI, la administración de la Ilustre Municipalidad de Quillota:

- Detectará puntos críticos y tendrá una mejora constante de los distintos procesos involucrados. Además de evaluar si las acciones adoptadas se cumplen en las direcciones correctas y tiempos establecidos.
- Aumentará la velocidad y actualización de datos permitiendo contar con información efectiva, precisa y oportuna para la toma de decisiones, dado que en la

actualidad el municipio no cuenta con una base de datos única y compartida para la administración.

- Obtendrá un 30% de mejoras en gestión de actividades de los procesos organizacionales, productividad y prestación de servicios.
- Mejorará los niveles de comunicación efectiva y comprensión por parte de los funcionarios y funcionarias municipales, potenciar y desarrollar una metodología de trabajo en equipo.
- Involucrará a los funcionarios y funcionarias de los diferentes niveles de la organización, guiándolos en la toma de medidas eficaces con metas a mediano y corto plazo, sentando de este modo las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos del municipio.
- Dará seguimiento, controlará, registrará y evaluará permanentemente los resultados, con los que se podrá observar tendencias y evoluciones. Con ello se anticiparán a inconvenientes en el desarrollo de los procesos, pudiendo ser preventivos y resueltos en el momento oportuno.
- Establecerá un sistema de gestión integral, en donde se integren los distintos niveles de planificación de la organización, se traduzca la estrategia al nivel operacional, facilite procesos de aprendizaje dentro de la organización y aumente la eficiencia en la gestión municipal.
- Favorecerá la selección y redirección de estrategias conducente al logro de la misión.
- Controlará de manera eficiente los recursos municipales disponibles.
- Medirá, valorará, informará y evaluará sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos organizacionales y además preverá la evolución futura de los mismos y ayudará a mejorar el cumplimiento de estos.

Beneficios tangibles:

En la siguiente tabla se detallan los beneficios económicos que obtendría la Ilustre Municipalidad de Quillota al implementar el CMI

Tabla anexo: Beneficios económicos

Beneficios económico	Valores estimados
Ahorro Costo de diseño del CMI	\$ 4.000.000 ²³
Aumento IPP (disminución morosidad)	\$ 20.000.000 ²⁴
Disminución pago de horas extraordinarias	\$ 40.000.000 ²⁵
Total	\$64.000.000

Fuente: Elaboración propia

²³ Costo obtenido de precios de mercados, este ahorro se produce sólo en el primer año.

²⁴ Valor que se obtendrá al implementar el CMI, dando cumplimiento a la meta propuesta por el municipio para el indicador 3 de la perspectiva financiera.

²⁵ Valor que se obtendrá al implementar el CMI, dando cumplimiento a la meta propuesta por el municipio para el indicador 2 de la perspectiva financiera.