

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



**“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA OFICINA MUNICIPAL DE INTERMEDIACIÓN
LABORAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR”**

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

Profesor Guía: Sr. OSCAR LUIS FARIÑA HINOJOSA

CLAUDIA ANDREA ABARCA BUSTAMANTE

VIÑA DEL MAR, 2014

DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico a mi papá, abuelos y seres queridos que ya no están físicamente a mi lado, pero que en esencia siempre me han acompañado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme, permitiendome llegar hasta esta instancia.

Infinitos agradecimiento a mi mamá, hermana, familiares y amigas, por el cariño, apoyo incondicional, y motivación entregada.

Agradecimiento especial al Profesor Oscar Fariña Hinojosa, por guiar esta tesis.

A todos los profesores, por entregarme conocimientos y herramientas necesarias para formarme profesionalmente.

Y finalmente agradecer a mis colegas de OMIL, por colaborar en la presente propuesta.

INDICE

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Indice _____	i
Resumen _____	iii
Abstract _____	iii
INTRODUCCIÓN _____	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) _____	4
1.1. Cuadro de Mando Integral (CMI) en la era de la Información_____	4
1.2. Cuadro de Mando Integral (CMI) como medición del capital intelectual y del sistema de control de gestión_____	5
1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)_____	6
1.3.1. Perspectiva Financiera_____	6
1.3.2. Perspectiva del Cliente_____	7
1.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos_____	8
1.3.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento_____	9
1.4. Elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI)_____	9
1.5. Principios básicos para la vinculación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) con su Estrategia_____	10
1.6. Indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI)_____	11
1.7. Posicionamiento y Mapa Estratégico_____	11
1.8. Adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Empresas Públicas_____	12
CAPITULO II: ESTUDIO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE INTERMEDIACIÓN LABORAL (OMIL) DE LA I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR _____	13
2.1. Organigrama de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) y su ubicación jerárquica dentro de la I. Municipalidad de Viña del Mar_____	14
2.2. Finalidad y Visión de la I. Municipalidad de Viña del Mar_____	16
2.3. Línea Estratégica, Misión y Visión de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)_____	17

2.4.	Misión y Visión del Departamento Desarrollo Social (DESO)	18
2.5.	Objetivo General de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)	19
2.6.	Líneas de Acción de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)	19

**CAPITULO III: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)
PARA LA OFICINA MUNICIPAL DE
INTERMEDIACIÓN LABORAL (OMIL) DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR** 22

3.1.	Análisis FODA Dinámico	22
3.2.	Propuesta de Estrategia de Gestión para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)	25
3.2.1.	Mapa Estratégico	26
3.3.	Propuesta de las Perspectivas del Diseño del Cuadro de Mando Intregal (CMI)	28
3.3.1.	Perspectiva de Formailización y Crecimiento	29
3.3.2.	Perspectiva de Procesos Internos	31
3.3.3.	Perspectiva Financiera	34
3.3.4.	Perspectiva de los Usuarios y Beneficiarios	35
3.4.	Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de la I. Municipalidad de Viña del Mar	36

**CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) DE LA OFICINA MUNICIPAL DE
INTERMEDIACIÓN LABORAL (OMIL) DE LA
I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR** 38

CONCLUSIÓN 40

BIBLIOGRAFÍA 41

ANEXOS 43

RESUMEN

El análisis del Marco Teórico del Cuadro de Mando Integral tuvo por finalidad diseñar una propuesta para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de Viña del Mar, la cual permitió tener una perspectiva integral de la dirección estrategia y control de la gestión del Capital Humano.

Además se estudió a la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de Viña del Mar, para analizar su servicio y proceso de gestión, con el objetivo de proponer una estrategia y herramienta de control, que permita planificar y llevar a cabo actividades de Intermediación laboral y/o capacitación en oficios, y cumplir con los Programas Públicos.

ABSTRACT

The analysis of the Balanced Scorecard has had the purpose of designing a proposal to the Municipal Bureau of Labor intermediation Viña del Mar, which has allowed an integrative perspective of the strategic direction and control of management of Human Capital.

In addition, a research study was applied at the Municipal Bureau of Labor Mediation Viña del Mar, to analyze its purpose and process management, in order to propose a strategy and management instrument, which allows planning and carrying out activities of Labor mediation and / or skills training, and comply with the Public Programs.

INTRODUCCIÓN

La Oficina Municipal de Intermediación laboral de Viña del Mar, gestiona su actuar de acuerdo a su Objetivo General y lo indicado en cinco líneas de acción, las cuales carecen de estrategia y planificación anual, provocando desalineación del Capital Humano en relación a la Misión y Visión del Departamento Desarrollo Social al cual pertenece.

▪ **Objetivo General:**

Diseñar una estrategia de gestión y control, que permita planificar y organizar actividades y Programas Públicos de Intermediación laboral y/o Capacitación en oficios, de manera coherente y productiva.

▪ **Objetivos Específicos:**

- Organizar objetivos estratégicos.
- Controlar y alinear la gestión pública, y el uso de los recursos transferidos.
- Mejorar la calidad del servicio a la comunidad desempleada.

▪ **Metodología:**

La metodología analítica – sintética a utilizar en las investigaciones y estudios, permitirá analizar por separado cada elemento, obteniendo una visión clara del panorama, para luego formular el diseño más apropiado del Cuadro de Mando Integral.

▪ **Contenidos relevantes:**

En el Primer Capítulo se da a conocer el Marco Teórico, según lo analizado en los libros “El Cuadro de Mando Integral” y “Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral” de los autores: Robert Kaplan y David Norton.

En el Segundo Capítulo se estudia el servicio y proceso de gestión de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de Viña del Mar, el cual se encuentra enmarcado en Normativas internas vigentes, y organizado de manera lineal con carácter jerárquico.

En el Tercer Capítulo, se da a conocer la propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de la I. Municipalidad de Viña del Mar, basado en la información de los Capítulos anteriores, aplicando la metodología del Análisis FODA Dinámico a sus funcionarios, y proponiendo una Estrategia a seguir apoyado en el Mapa correspondiente, para luego establecer Indicadores, Metas e Iniciativas para cada Perspectiva que permitirán crear nuevas estrategias en pos de la Intermediación laboral y/o Capacitación en Oficios.

En el Cuarto Capítulo, se evalúa la propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de la I. Municipalidad de Viña del Mar, permitiendo reflexionar sobre su adaptabilidad y contribución de este instrumento.

▪ **Lmitaciones:**

La información proporcionada, se limita a:

- Según lo establecido en en los Artículos N° 7 y 10 de la Ley N° 20.285 “Sobre Acceso a la Información Pública”.
- Información obtenida mediante entrevistas y reuniones con la jefatura y funcionarios correspondientes, entre los años 2012 y 2013.
- Documentos de apoyo proporcionada por la jefatura correspondiente hasta el año 2013.
- No será parte de la investigación, la herramienta informática que utiliza la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de Viña del Mar, para registrar a sus usuarios y publicar ofertas laborales, ya que el proveedor del portal web Bolsa Nacional de Empleo (www.bne.cl) es el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.
- No se considera la opinión de Empresas Privadas y de Organismos Técnicos Capacitadores, ya que la propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral no considera una segunda etapa de estudio, debido a que el público objetivo principal son las personas desempleadas de la comuna de Viña del Mar.
- Queda a criterio de las jefaturas correspondientes, los ajustes que estimen convenientes para la presente propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral.
- Toda información y documentación anterior y posterior a las fechas mencionadas, quedan fuera de la exposición.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANOD INTEGRAL (CMI)

El CMI permite que la Estrategia y Misión de la Organización, se encuentren alineadas a través de objetivos que miden la gestión.

1.1. Cuadro de Mando Integral (CMI) en la era de la Información

El CMI permite traducir la visión de la estrategia, comunicar valores, y declarar la misión a seguir. Por otra parte, la alta dirección guía la visión de la gestión a sus funcionarios, a través de un sistema de comunicación de doble bucle, el cual permitirá mantener un feedback a través de indicadores que miden la actuación y los recursos financieros.

La información obtenida, permitirá formar a los funcionarios nuevas capacidades y habilidades, para alcanzar resultados a largo plazo equilibrados y con coherencia.

Por otra parte, la obtención de información a tiempo permita:

- a) Desarrollar relaciones con actuales y nuevos clientes.
- b) Introducir servicios y productos innovadores.
- c) Producir servicios y productos de alta calidad a bajo costo y en el corto plazo.
- d) Motivar a los empleados mediante la información, mejorando sus capacidades en los procesos, calidad y tiempo de respuesta.
- e) Utilizar la tecnología como base de datos y sistema de información.

1.2. Cuadro de Mando Integral como medición del capital intelectual y sistema de control de gestión

Se entenderá como Capital Intelectual, al conjunto de activos intangibles de una organización que aporta beneficios futuros.

A continuación se indica la clasificación del Capital Intelectual:

- a) Capital o Talento Humano: Es la colaboración eficaz de los empleados, funcionarios, socios, etc., para alcanzar los objetivos organizacionales y por unidad.
- b) Capital Estructural o Interno: Es la información que posee la organización (cultura organizacional), independiente de los conocimientos del capital humano.
- c) Capital Relacional o Externo: Se refiere a las redes externas de la organización, como: clientes, proveedores, imagen corporativa, organizaciones fiscalizadoras, etc.

La medición del capital intelectual es fundamental para el logro y desempeño de objetivos, optimizando la cadena de valor como una ventaja competitiva, y como una estrategia a largo plazo.

La medición del capital intelectual permitirá identificar las áreas que requieren ser potenciadas, como también observar las capacidades del personal.

Para controlar la gestión, es necesario transformar el objetivo de una unidad y la estrategia, en otros objetivos e indicadores tangibles externos como accionistas y clientes, e indicadores tangibles internos como los procesos, la innovación, formación y crecimiento, permitiendo dar coherencia entre sus partes.

1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI permite transformar la misión y la estrategia en objetivos representados en cuatro perspectivas, que deben ser consideradas como plantilla, equilibrando los objetivos de corto y largo plazo, los resultados esperados, y los inductores de la actuación.

Si la organización requiere de indicadores adicionales para medir otros objetivos de los grupos de interés, estos deben ser considerados en otros sistemas de control y de medición.

1.3.1. Perspectiva Financiera

Evalúa los resultados proporcionados por las gestiones del capital invertido, para maximizar los beneficios de las inversiones futuras y minimizar los costos.

Los inductores y la estrategia, deben ser coherentes con el sector económico en que se encuentra la organización.

La información financiera debe ser revisada periódicamente, para determinar el rumbo apropiado y cambiar la estrategia si fuera necesario.

El enfoque financiero varía dependiendo la fase del ciclo de vida en que se encuentra la organización:

- a) Fase de crecimiento: Es la fase primaria del ciclo de vida de la organización, donde el nivel de gasto es adecuado para el correcto uso de los productos o servicios, de los procesos, del sistema, de las capacidades de los empleados, de los canales de distribución, de marketing y de las ventas.

b) Fase de sostenimiento: Se refiere a la mantención de la cuota del mercado existente, con el objetivo de incrementarlo anualmente a través de nuevos inversionistas y de re inversionistas.

c) Fase de cosecha: Es obtener inversiones adicionales a las iniciales, permitiendo proyectar su rendimiento, mejorar las actuales gestiones, o dirigirse hacia nuevos objetivo de crecimiento.

Es necesario que dentro de esta perspectiva, se incluya objetivos orientados a dimensionar el riesgo de la estrategia, el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos y mejora de la productividad, y la utilización de los activos y estrategias de inversión.

1.3.2. Perspectiva del Cliente

Permite a los altos ejecutivos, identificar los grupos objetivos por segmentos de clientes, de mercados, y de intereses para poder competir y medir la actuación. Para lograrlo, los indicadores deben estar orientados hacia el segmento del mercado en que se encuentra, satisfacción y rentabilidad de los clientes, además de dar un valor agregado para orientar las preferencias y crear procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Para ello, la organización debe traducir su declaración de visión a través de objetivos estratégicos basados en el mercado en que se encuentra y en el cliente objetivo, de esta manera podrá comunicar a toda la organización la perspectiva de la función a realizar.

La perspectiva del cliente, debe estar permanentemente relacionado con la perspectiva financiera, ya que por sí sola no informa la gestión realizada por los funcionarios, es por ello que la organización debe poseer diversas clases de atributos, logrando medir el grado de satisfacción de los clientes y permitir que la organización crezca:

- a) Atributos de productos y servicio: Funcionalidad, tiempo, calidad y precio.
- b) Relaciones con los clientes: Calidad de la compra y de las relaciones personales.
- c) Imagen y reputación: Guiar a la organización, hacia segmentos de clientes y mercados propuestos, con productos y servicios de calidad.

1.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos

La estrategia se centra en la presente perspectiva, por ello que el valor agregado deberá comenzar con la identificación de las necesidades de sus clientes, para luego definir la Cadena de Valor de los procesos internos, la cual consta de tres procesos:

- a) Proceso de Innovación de productos y/o servicios: Identifica nuevos mercados, y nuevas necesidades.
- b) Proceso Operativo: Muestra el recorrido de la gestión para entregar los productos y/o servicios a los clientes.
- c) Proceso de Servicio Posventa: Es el servicio que se entrega al cliente después de haber efectuado la entrega del producto o servicios, como: Garantías, reparaciones, cambios, devoluciones, etc.

Estos procesos se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad, regulados a través de medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

De esta manera poder establecer indicadores y metas que deben ser llevados a cabo con eficacia, para diseñar nuevos procesos internos, satisfaciendo las expectativas de los accionistas y clientes.

1.3.4. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Es la plataforma de inductores necesarios para alcanzar los resultados de las tres perspectivas anteriores.

La inversión a futuro debe basarse en investigaciones, nuevos equipos, y desarrollo de nuevos productos o servicios, considerando tres fuentes: Capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información, y los procedimientos de la organización.

En este caso el capital intelectual será el activo intangible que será evaluado, ya que son los que agregan valor y el sentido de la organización a largo plazo.

1.4. Elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para establecer el CMI, es necesario comprender los siguientes elementos:

- a) Misión: Es el motivo, propósito, objetivo, fin o razón de ser una empresa u organización, de esta manera podrá alcanzar su visión.
- b) Visión: Es la declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, y como desea ser vista, de esta manera logra guiar, controlar e

incentivar a los funcionarios para alcanzar el estado deseable de la organización.

- c) Cadena de Valores: Es la herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la organización, en búsqueda de un marco de referencia de principios y conductas, como: Innovación, operaciones, distribución, ventas y servicios.

1.5. Principios básicos para la vinculación de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) con su Estrategia

Para conocer los resultados de las actuaciones, es preciso que el diseño del CMI determine medidas de resultados e indicadores para conseguir el éxito esperado de la estrategia:

- a) Relación causa – efecto: Es el resultado de las decisiones tomadas, entre las medidas y los inductores de la actuación de la organización.
- b) Inductores de la actuación: Son indicadores que informan de manera anticipada los resultados, previniendo de posibles malas actuaciones.
- c) Vinculación con las finanzas: Es fundamental conocer el resultado económico del rendimiento del capital empleado o del valor económico añadido de una organización, ya que todos los indicadores del CMI están vinculados con los objetivos financieros, ya que ellos permitirán mejorar la productividad y crecer los ingresos.

1.6. Indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los indicadores del CMI están diseñados para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia la estrategia, permitiendo:

- a) Mejorar la comunicación.
- b) Monitorear y retroalimentar la información de las gestiones realizadas.
- c) Alcanzar los factores necesarios, para participar competitivamente en el mercado.

La cantidad de indicadores es indeterminada, ya que la correcta integración de los elementos proporcionará las respuestas de las causas y efectos de la estrategia diseñada.

1.7. Posicionamiento y Mapa Estratégico

Para que el diseño del CMI este bien definido, se debe separar la Unidad Estrategia de Negocio de la Estrategia Corporativa, ya que tendrá su propia estrategia a seguir, para luego integrarla a la estrategia corporativa una vez que esté alineada y sincronizada.

La estrategia a utilizar debe segmentarse en el mercado y en los clientes, para ello debe preocuparse de los procesos internos y de las capacidades de la organización para llevar a cabo la propuesta de valor a los clientes.

El CMI no formula la estrategia, sino que la traduce para ponerla en marcha a través de objetivos, los cuales se ubican en cada perspectiva para luego relacionarlas entre si desde la perspectiva inferior a la superior, proporcionando información necesaria a través de la relación causa – efecto para gestionar y

controlar el capital intelectual, aumentando la productividad, minimizando los riesgos, potenciando la interacción entre activos intangibles y tangibles, y generando valor hacia los clientes y accionistas de la organización.

1.8. Adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Empresas Públicas

La estructura del CMI es adaptable a las empresas públicas, permitiendo mejorar y controlar la gestión, para ello debe ubicar en su parte superior a la Misión.

En el caso del Mapa Estratégico, se debe ubicar en la parte superior a la Perspectiva de los Usuarios y Beneficiarios, para que pueda cumplir con la Misión, de esta manera los objetivos tangibles la podrán definir los usuarios.

La Perspectiva Financiera en Empresas Públicas, no indica el cumplimiento de la misión debido a que no es una meta de largo plazo, solo explica de forma tangible los gastos que se utilizan para entregar un óptimo servicio a la comunidad. El financiamiento está sujeto al presupuesto fiscal denominado Ley de Presupuesto, por tanto la eficacia y eficiencia de su administración será la que permitirá cubrir los gastos de los programas, destinados a los usuarios de estas entidades.

La estrategia debe ubicarse al centro y ser explícita, visionaria, y con carácter de liderazgo. De esta manera, permitirá articular la teoría del valor corporativo hacia las unidades de negocio, creando un sistema de comunicación, vinculación y retroalimentación de información a través de indicadores de desempeño que orienten el grado de satisfacción, eficiencia y eficacia de las necesidades cubiertas por los usuarios, visualizando su entorno y los factores que influyen en los procesos, pudiendo alcanzar objetivos y gestiones futuras a largo plazo.

CAPITULO II: ESTUDIO DE LA OFICINA MUNICIPAL DE INTERMEDIACIÓN LABORAL (OMIL) DE LA I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR

La Oficina Municipal de Intermediación Laboral fue creada en el año 1.999, bajo el Convenio “Acreditación OMIL” entre el del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la I. Municipalidad de Viña del Mar.

Por ende, administrativamente y orgánicamente depende de la I. Municipalidad de Viña del Mar, a través del Departamento Desarrollo Social de la Dirección de Desarrollo Comunitario, según lo idndicado en el desglose 8.3.1.5. del Decreto Alcaldicio N° 7.375 “Reglamento Aplicable a la Organización Interna del Municipio y sus modificaciones”, y según lo dispuesto en la Ley N° 18.695 “Orgánica Constitucional de Municipalidades”.

Técnicamente, OMIL es normada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo a través de la Ley N° 19.518 “Fija Nuevo Estatuto de Capacitación y Empleo”, la cual indica que SENCE fiscalizará el cumplimiento de los servicios de OMIL, a través de Programas Públicos emanados por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social, amparado a través de la Ley N° 19.862 “Establece Registros de las Personas Jurídicas receptoras de Fondos Públicos”.

Por otra parte, la Ley N° 20.328 que ratifica la Ley N° 19.728 “Seguro de Desempleo”, indica que OMIL dentro de sus funciones, debe incorporar la Certificación de Beneficiarios del Fondo de Cesantía Solidario que se inscriban y presenten mensualmente a consultar por trabajo y/o capacitación en oficios.

En el año 2.011 el Municipio de Viña del Mar ratifica la orientación técnica de SENCE a través del “Convenio Acreditación OMIL e Incorporación al Sistema Bolsa Nacional de Empleo”, a través de la Resolución Exenta N° 3.857, la cual indica que SENCE debe orientar y capacitar al personal de OMIL para cumplir sus funciones propias, potenciando el rol de la Intermediador laboral.

Finalmente, indicar que OMIL recibe información de cupos de Capacitación en Oficios a través de la Red de Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC) de SENCE para sus usuarios.

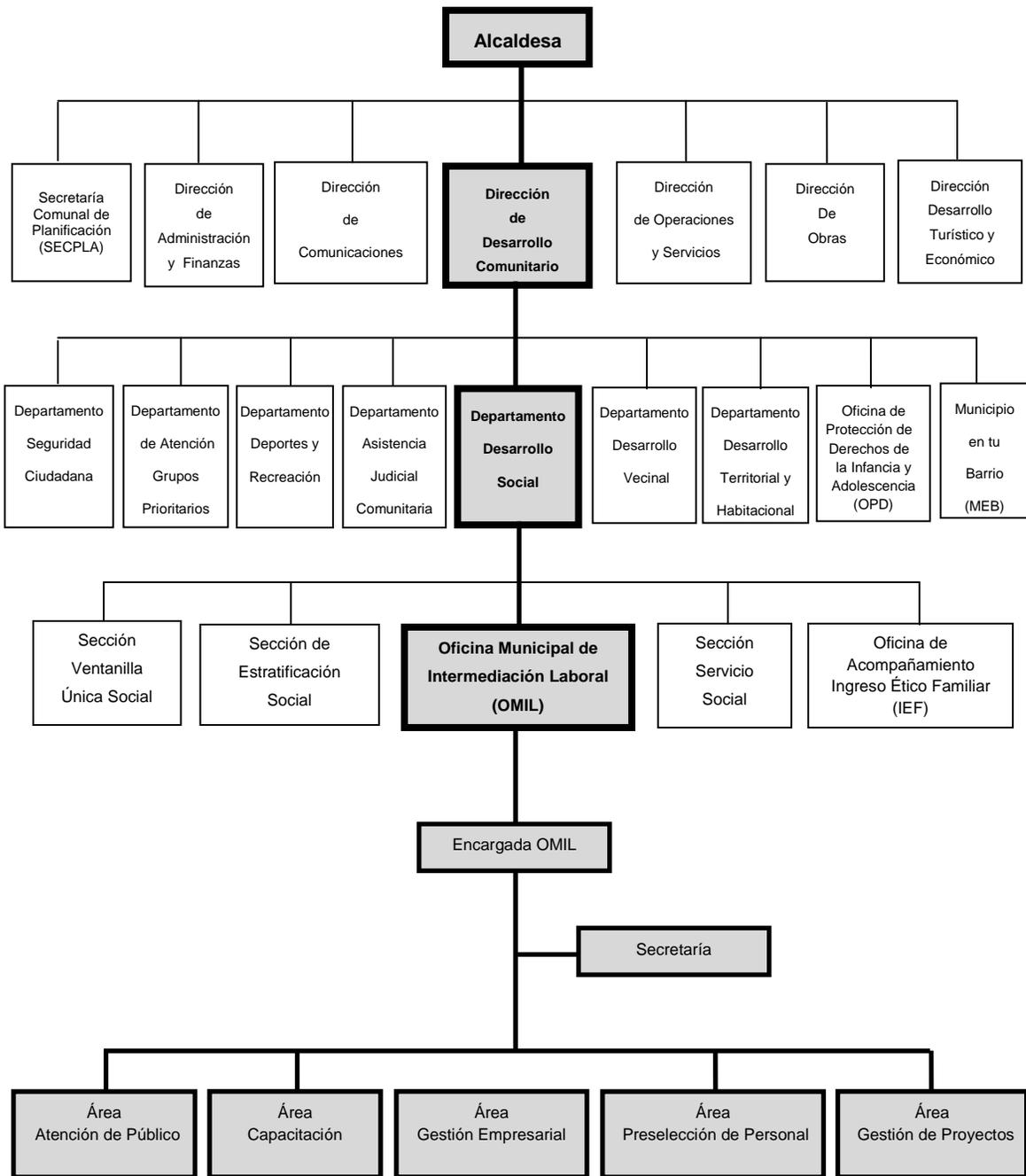
2.1. Organigrama de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) y su ubicación jerárquica dentro de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar

OMIL es una de las cinco unidades que compone el Departamento Desarrollo Social (DESO), de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de la I. Municipalidad de Viña del Mar.

Su organización es lineal, con carácter jerárquico ascendente, y se compone por cinco áreas relacionadas entre sí a través de líneas de acciones, las cuales se encuentran diseñadas de acuerdo a su Objetivo General.

Cabe señalar que el Capital Humano de OMIL, hasta el año 2.013 se compuso de 10 funcionarios de distintas calidades contractuales: 1 en calidad de Planta, 1 en calidad de Contrata, y 8 funcionarios prestando servicios a Honorarios.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta el Organigrama de OMIL y su relación jerárquica con el Municipio de Viña del Mar.



Organigrama: Elaboración Propia.

2.2 Finalidad y Visión de la I. Municipalidad de Viña del Mar

▪ Finalidad

Expresada en la Ley N° 18.695 “Orgánica de Constitución de Municipalidades”.

*“Satisfacer las necesidades de la comuna local
y asegurar la participación en el progreso económico, social y cultural”.*

▪ Visión

Indicada en el Plan Estratégico de Desarrollo de Viña del Mar, año 2.002

“Parque residencial marítimo – costero, polo turístico del litoral occidental del Corredor Bioceánico Atlántico – Pacífico y Centro de Servicios Intercomunales del Gran Valparaíso, cuya identidad urbana es su equilibrio y armonía, donde la escala humana y calidad de espacios públicos se realzan por el atractivo de un entorno social integrado, culto y acogedor”.

La organización de la visión del Municipio, se presenta en cuatro Horizontes:

- 1° *“Una ciudad polo turístico del litoral occidental del corredor bioceánico atlántico/pacífico”.*
- 2° *“Una ciudad centro de servicios intercomunales del gran Valparaíso”.*
- 3° *“Una ciudad parque residencial marítima – costera con un entorno urbano armónico y de gran calidad ambiental”.*
- 4° *“Una ciudad con una sociedad integrada, acogedora, con cultura urbana”.*

2.3. Línea Estratégica, Misión y Visión de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

- Línea Estratégica N° 5

La gestión de DIDECO, se encuentra ubicada en la Línea Estratégica N° 5 del Horizonte N° 4 del Plan Estratégico de Desarrollo de Viña del Mar, la cual indica:

“Establecer políticas de promoción, Integración y Cohesión Social en el marco de la socialización de una cultura urbana identificada con la imagen objetivo”.

- ❖ Objetivo:

“Promoción de estilos de vida sana”.

- Objetivos Estratégicos:

Contribuir a superar la situación de vulnerabilidad y exclusión social en los ámbitos de la salud, educación, vivienda, trabajo, protección social y seguridad ciudadana.

- Líneas de acción:
 - a) Salud Comunitaria.
 - b) Gestión y Promoción de Servicios Sociales.
 - c) Gestión Laboral.
 - d) Hestión Habitacional.

- **Misión**

“Dirigir, coordinar y controlar las unidades funcionales a su cargo, estableciendo indicadores de medición de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia, economía y calidad de la gestión pública”.

- **Visión**

“Propender a construir una ciudad moderna, democrática, equitativa, solidaria, segura, diversa y con identidad propia”.

2.4. Misión y Visión del Departamento Desarrollo Social (DESO)

- **Misión**

“Brindar atención social de calidad a la comunidad de Viña del Mar, centrando sus esfuerzos y recursos hacia aquellas familias, grupos y sectores en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, a través de la administración de la red asistencial del Estado y la generación de Programas de Promoción Social a nivel local”.

- Líneas de Acción:
 - a) Ventanilla Única.
 - b) Estratificación Social.
 - c) Programa Ingreso Etico Familiar.
 - d) Servicio Social.
 - e) Oficina de Intermediación Laboral.

▪ **Visión**

“Aportar a la construcción de una ciudad con altos niveles de desarrollo humano calidad de las personas, familias comunidad organizada. Para ello nos orienta la superación de todas las formas de pobreza y vulnerabilidad generando condiciones para la inclusión social”.

2.5. Objetivo General de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)

“Contribuir en forma proactiva al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos familiares de la comuna de Viña del Mar afectados por el desempleo, a través de una gestión de Intermediación laboral y/o capacitación laboral”.

2.6. Líneas de Acción de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)

1° Línea de acción “Atención de Público”

* Gestionada por el Área Atención de Público.

Facilitar la búsqueda de trabajo, a través de la incorporación de los antecedentes personales y laborales de los usuarios a la Bolsa Nacional de Empleo (BNE), para lo cual se les entrega una clave de acceso personal.

2° Línea de acción “Coordinación de acciones de Capacitación”

* Gestionada por el Área Capacitación.

Promover, coordinar y difundir Cupos de Capacitaciones Laborales provenientes de los Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC), para personas desempleadas inscritas en OMIL, dotándolos de destrezas y habilidades que les permita mejorar su empleabilidad.

Además de realizar Talleres de Apresto Laboral para usuarios que requieren de apoyo para la preparación y planificación personal en la búsqueda de empleo.

3° Línea de acción “Gestión Empresarial”

* Gestionada por el Área Gestión Empresarial.

Realizar visitas en terreno a las empresas para obtener vacantes de empleo, realizar seguimientos de los postulantes derivados a entrevista, difundir los servicios de OMIL y Programas SENCE.

4° Línea de acción “Intermediación laboral y Preselección de Personal”

* Gestionada por el Área Preselección de Personal.

Contribuir en el proceso de inserción laboral de los habitantes de la comuna que lo requieran, ya sea por estar desempleados, porque buscan trabajo por primera vez, o porque buscan una mejor calidad laboral.

Además de otorgar un espacio de oportunidad a empleadores que requieran de personal, de esta manera generar un punto de conexión entre la oferta y la demanda de trabajo.

5° Línea de acción “Gestión de Proyectos”

* Gestionada por el Área Gestión de Proyectos.

Encargada de impulsar actividades estratégicas que favorezcan el sistema la intermediación entre la oferta y demanda de trabajo.

Además, lleva a cabo Programas Públicos emanados por SENCE, como por ejemplo: Programa Fortalecimiento OMIL, el cual transfiere recursos financieros a OMIL para llevar a cabo acciones de Intermediación Laboral que concluyan en colocaciones de empleo formales y dependientes.

De acuerdo a lo señalado, OMIL presenta a fin de año su Evaluación Anual de gestión, a través del Anexo N° 1 “Ficha para la identificación de Planes, Programas, Proyectos y Acciones Municipales”, de la Cuenta Pública Anual del Municipio de Viña del Mar.

**CAPITULO III: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA OFICINA MUNICIPAL DE INTERMEDIACIÓN LABORAL
DE LA I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR**

El propósito de la construcción del diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), es crear una herramienta que permita mejorar y controlar la gestión interna de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL), respetando su Objetivo General, Misión y Visión de su dependencia municipal.

Para ello, primero que todo, se debe aplicar el Análisis FODA Dinámico al Capital Humano de OMIL, para luego identificar y diseñar la estrategia de gestión considerando su relación causa – efecto.

3.1. Análisis FODA Dinámico

La elaboración realizada a los funcionarios de OMIL, se llevó a cabo en dos reuniones, la primera para analizar la gestión interna, y la segunda para analizar la gestión externa, con el propósito de visualizar la situación y percepción que se tienen con respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Las cuales les pueden afectar y favorecer en mayor o en menor medida a la gestión interna.

A continuación se presenta un extracto del Análisis FODA Dinámico, dando a conocer las situaciones más importantes y fundamentales para diseñar la estrategia del diseño del Cuadro de Mando Integral para OMIL de Viña del Mar.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Personal multidisciplinario, polifuncional, y con disposición al trabajo en equipo. - Contar con una herramienta informática para registrar a los usuarios, y para que ellos puedan postular on line a las ofertas laborales. - Gratuidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboración de Programas Públicos en materia Sociolaboral. - Apoyo de la Red Municipal y Pública. - Obtener nuevas fuentes de trabajo en momentos de crecimiento económico de la comuna. - Difundir los servicios de OMIL a través de actividades comunales y empresariales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Dotación insuficiente de funcionarios que cubran la gran cantidad de trabajo. - Funcionarios no recuerdan Misión y Visión de su dependencia Municipal. - Inexistencia de descripción de cargo formal, estrategia y planificación de gestión. - Inexistencia de capacitaciones para los funcionarios en materia sociolaboral y programas públicos asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuarios con dependencia voluntaria al asistencialismo. - Aumento de la demanda laboral por crecimiento de la población comunal. - Inadaptación laboral. - Aumento de despidos a causa del decrecimiento económico de la comuna.

Tabla 1.: Elaboración Propia.

De acuerdo a lo señalado en las debilidades, se puede apreciar que los funcionarios se encuentran limitados para gestionar con calidad los servicios de OMIL, ya que al no contar con un Capital Humano bien constituido, desalineado con la Misión y Visión de su dependencia jerárquica, sumado al no tener definido el rol de cada puesto laboral y al desconocimiento de Programas Sociolaborales,

hacen que la gestión carezca de tiempo, motivación, y esfuerzo para crear y llevar a cabo iniciativas que integren a los usuarios más vulnerables.

Por otra parte, la necesidad de contar con un servicio de calidad es imprescindible, ya que se requiere de alternativas para mejorar la condición sociolaboral de las personas desempleadas.

De esta manera la visión de los usuarios no será la misma que el Municipio tiene propuesto, creando una desmotivación de la comunidad hacia el servicio de OMIL.

Para revertir las debilidades, es necesario convertir a los funcionarios en Capital Humano, aumentando la cantidad de funcionarios, definiendo y describiendo los cargos laborales para crear sincronía de los procesos, recordándoles la misión y visión para crear una estrategia de gestión acorde a las necesidades del mercado del trabajo, con una óptima planificación y metas claras para optimizar recursos y procesos, sumado a un liderazgo que motive e impulse a los funcionarios a ser parte de estos cambios, de esta manera la percepción de los funcionarios será otro, con mayores fortalezas y oportunidades.

Las alternativas para solucionar las amenazas son variadas, pero si se utiliza la Red Municipal se podrá crear iniciativas de emprendimiento como por ejemplo formar nuevos pequeños empresarios, de esta manera los usuarios que les cuesta incertarse laboralmente por motivos de salud o familiares, lo podrán realizar con mayor entusiasmo. De esta manera se minimizará las amenazas y se incrementará las oportunidades.

3.2. Propuesta de estrategia de gestión para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)

A continuación se indica la estrategia de gestión de OMIL, según lo estudiado en los capítulos anteriores, evaluado en el Análisis FODA Dinámico, e indicado en el Objetivo General, Misión y Visión de esta Oficina. De esta manera ayudará a ordenar y controlar los indicadores que OMIL posee, para luego dar la posibilidad de crear iniciativas que fomenten la Intermediación laboral y Capacitación de los usuarios.

“Es fundamental contar con un Capital Humano alineado y con habilidades productivas, además de optimizar el uso de la herramienta tecnológica, para renovar la base de datos, realizar actividades que apoyen a la postulación de trabajo, y fortalecer la red de colaboración mutua con Empresas Privadas y Organismos Técnicos Capacitadores, simplificando los procedimientos, de esta manera poder fomentar la intermediación laboral y la derivación a cupos de capacitaciones en oficios”.

La estrategia de gestión podrá ser puesta en marcha en el corto plazo si lo desean las jefaturas correspondientes.

El control de la gestión incrementará la retroalimentación de información laboral a doble bucle, fortaleciendo la estrategia en el mediano – largo plazo, de esta manera poder alcanzar su Objetivo General, Misión y Visión.

Para lograrlo, es necesario que el Capital Humano realice continuas mesas de trabajo, invitando a la Directora del Departamento Desarrollo Social cada cierto

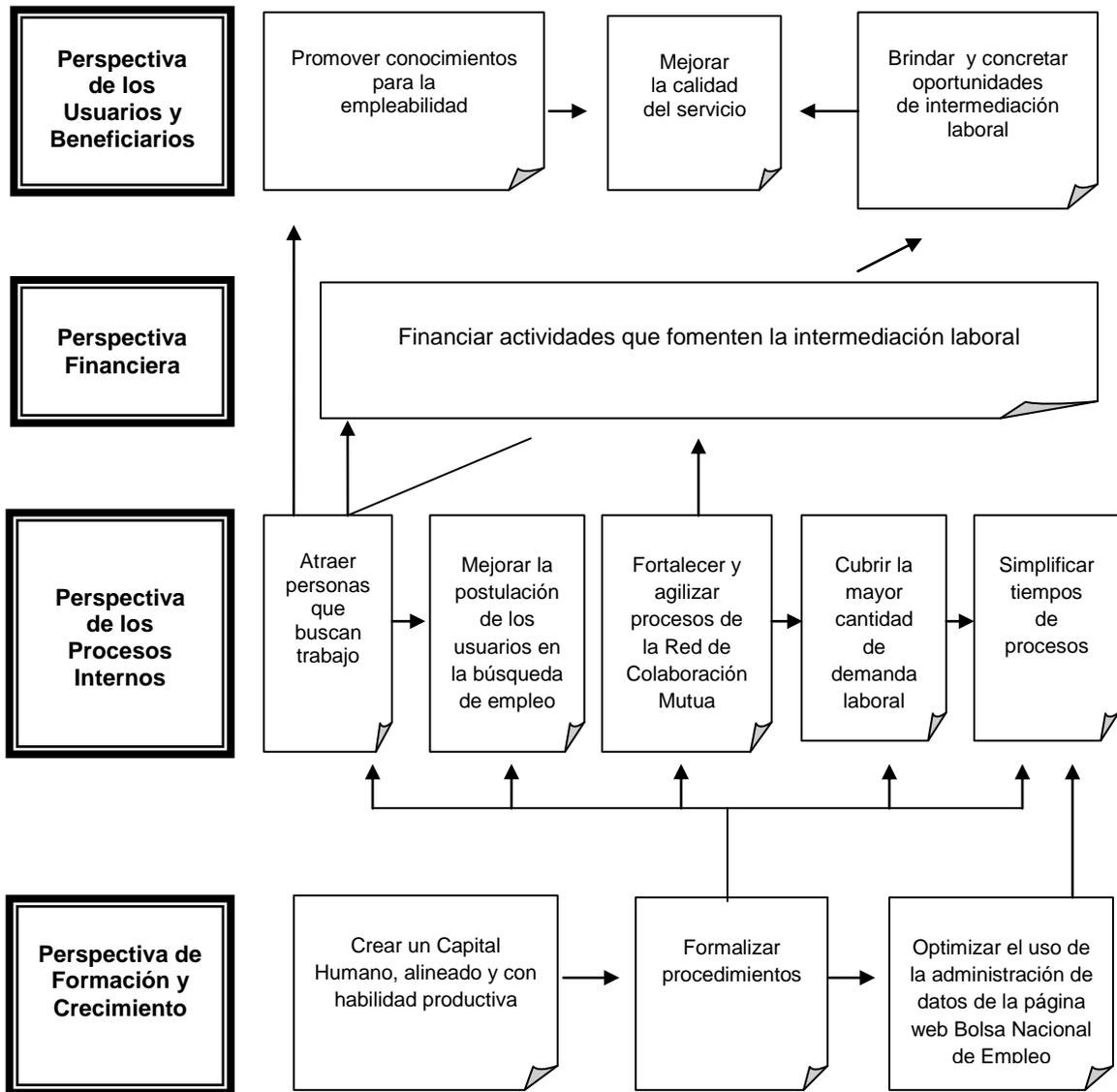
tiempo para que conozca las dificultades y posibilidades de gestión. Por otra parte la jefatura de OMIL deberá recordar cada cierto tiempo a sus funcionarios el Objetivo General, Misión y Visión, de esta manera se volverá a alinear la gestión y las creaciones de nuevas iniciativas.

A continuación se presenta el Mapa de la Estrategia, el cual clasifica lo indicado anteriormente en diversos objetivos, agrupados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.2.1. Mapa Estratégico

El orden de los Objetivos estratégicos para cada perspectiva, debe ser leído desde la plataforma inferior a la superior indicado a través de flechas, las cuales permitirán visualizar la relación causa – efecto para alcanzar el Objetivo General y Misión.

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que las informaciones de las relaciones causa – efecto son variadas, pero todas apuntan a la calidad del servicio, dependerá del énfasis que se le dé a cada objetivo para alcanzarlo. Se espera que las acciones que se realicen sea de manera proporcionada, sincronizada y monitoreada.



Mapa: Elaboración Propia.

La Perspectiva de Formación y Crecimiento, indica tres objetivos estratégicos, los cuales deben sostener e impulsar a las siguientes Perspectivas, con el propósito de aprender de su entorno sociolaboral e innovar en actividades y gestiones que alcancen las metas propuestas.

La Perspectiva de los Procesos Internos, centra la Estrategia de gestión para mejorar la intermediación laboral de la comunidad desempleada, la cual debe ser controlada a través de su cadena de valor, de esta forma mejorar futuras acciones y poder simplificar los tiempos de los procesos.

La Perspectiva Financiera, debe estar apoyada por una programación anual de actividades, de esta manera poder proyectar el monto que se requiere para llevarlas a cabo optimizando los recursos.

La Perspectiva de Usuarios y Beneficiarios, indica el grupo objetivo al cual se pudo beneficiar con la gestión realizada en las perspectivas anteriores, además permite visualizar y orientar las futuras iniciativas que se deben realizar para satisfacer a los usuarios no beneficiados.

3.3. Propuesta de las Perspectivas del Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI)

La propuesta siguen el orden lógico de la relación causa – efecto del Mapa Estratégico, acompañada por objetivos, indicadores, metas e iniciativas correspondientes, para alcanzar el Objetivo General y Misión de OMIL. Ya que de acuerdo a lo estudiado, es preciso primero ordenar la situación de esta Oficina, para luego poder crear y llevar a cabo iniciativas que sumen valor a la gestión.

Gran parte de los indicadores fueron extraídos de la Cuenta Pública 2.013 de OMIL, respetando las Líneas de acción formalizadas por el Municipio. Los indicadores restantes para completar el diseño del Cuadro de Mando Integral, como también las metas, e iniciativas, fueron diseñados en conjunto con los

funcionarios de OMIL en diversas reuniones, con el propósito de ajustarlos al actuar de manera amigable.

Los indicadores fueron ubicados entre los objetivos estratégicos y las metas esperadas, permitiendo contextualizar y controlar la gestión a través de los criterios de eficiencia, eficacia, y calidad. El criterio de economía como lo indica la Misión de la Dirección de Desarrollo Comunitario no se utiliza, ya que OMIL no genera fondos propios, sino que los recibe por parte del Municipio y de SENCE a través de Programas y Convenios de Colaboración.

El valor del porcentaje de cada meta, muestra el aporte para alcanzar el logro final de cada Perspectiva.

Una vez que los objetivos estratégicos se han puesto en marcha y se encuentran controlados y alineados, se puede diseñar iniciativas que contribuyan al Objetivo General y Misión de OMIL, debido a los cambios continuos del mercado laboral. Por ello, que a modo de ejemplo se presentan diversas iniciativas que apoyarán en el mediano – largo plazo la gestión de OMIL.

3.3.1. Perspectiva de Formalización y Crecimiento

La presente Perspectiva cuenta con tres Objetivos Estratégicos:

- Crear un Capital Humano, alineado y con habilidad productiva.
- Formalizar procedimientos.
- Optimizar el uso de la administración de datos de la página web Bolsa Nacional de Empleo.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	PORCENTAJES	FRECUENCIAS	CRITERIOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS
1. Crear un Capital Humano, alineado y con habilidad productiva	1.1. Total funcionarios por Área	Constitución de 2 a 3 funcionarios por área	25%	Anual	Eficacia	Encargada OML	Decretos Alcaldicio	* Dar la posibilidad a los funcionarios de crear Programas y Actividades innovadoras en pos de la intermediación laboral
	1.2. Total de funcionarios capacitados por Área	Capacitar a lo menos al 90% de los funcionarios de acuerdo a las funciones que realizan	25%	Semestral	Eficacia	Encargada OML	Nóminas de Asistencia	
2. Formalizar procedimientos	2.1. Total de Descripción de Cargos, Manuales de Procedimientos y Protocolos de acuerdo	Contar con descripciones para todos los cargos, y contar con un Manual o Protocolo de acuerdo por área	25%	Anual	Eficacia	Encargada OML	Memorando que se entrega los documentos	* Dar la posibilidad a los funcionarios de crear sus propios programas de trabajo
3. Optimizar el uso de la administración de datos de la página web Bolsa Nacional de Empleo	3.1. Cantidad de Bases de datos y estadísticas	Facilitar el acceso a la información	25%	Anual	Calidad	SENCE y Encargada OML	Bases de datos y estadísticas	* Proponer a SENCE, postulación de usuarios a cupos de capacitación vía on line, y registro de personas atendidas.
TOTAL			100%					

Tabla 2.: Elaboración Propia.

El Capital Humano debe estar constituido por un número adecuado de funcionarios, alineado al Objetivo General, Misión y Visión de su dependencia Municipal, recibir motivación, reconocimiento de las jefaturas correspondientes, e información de la Red Sociolaboral. De esta manera el quipo llevará a cabo la estrategia con un estado de pertenencia, de manera sincronizada, con comunicación de doble bucle, y con una retroalimentación de información fluida. Todo esto, guiado a través de procedimientos formales, ajustados a las normativas Municipales y a los Programas del Ministerio del Trabajo a través de SENCE.

Favoreciendo la optimización del uso de la base de datos de la página web Bolsa Nacional de Empleo (www.bne.cl), de manera correcta y rápida.

De esta manera, se podrá crear y llevar a cabo futuras iniciativas, como por ejemplo: Otorgar la posibilidad a los funcionarios de crear actividades innovadoras en pos de la intermediación laboral, y proponer a SENCE bajo fundamentos claros, que la página web también debe proporcionar a los usuarios la posibilidad de postular on line a cupos de capacitación, de esta manera se cumplirá con ambos servicios y no solo con la postulación a vacantes laborales.

3.3.2. Perspectiva de Procesos Internos

Se establecen cinco Objetivos Estratégicos para la Perspectiva que centra la estrategia de gestión:

- Atraer personas que buscan trabajo.
- Mejorar la postulación de los usuarios en la búsqueda de empleo.
- Fortalecer y agilizar procesos de la Red de Colaboración Mutua.
- Cubrir la mayor cantidad de demanda laboral.
- Simplificar tiempos de procesos.

OBJETIVOS ESTATEGICOS	INDICADORES	METAS	PORCENTAJES	FRECUENCIAS	CRITERIOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS
1. Atraer personas que buscan trabajo	1.1. Total de Personas atendidas y Registradas por primera vez	Renovar base de datos	12,5%	Mensual	Eficacia	Área Atención de Público	Registro de atenciones usuarios por número de atención, y registro de inscritos en portal web Bolsa Nacional de Empleo	* Promocionar los servicios a través de comunidades interactivas como: Redes sociales, canales de televisión, programas radiales, entre otros.
2. Mejorar la postulación de los usuarios en la búsqueda de empleo	2.1. Total de Personas asistentes a Talleres de Apresto Laboral	Capacitar al menos el 50% de las personas que se atienden en OMIL	12,5%	Mensual	Eficacia	Área Capacitación	Formulario de Asistencia a Talleres de Apresto Laboral	* Incorporar a los Talleres, información de cargos laborales desconocidos por la comunidad, además de dar consejos prácticos para mejorar las finanzas personales en momentos de desempleo
3. Fortalecer y agilizar procesos de la Red de Colaboración Mutua	3.1. Total de Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC) contactados	Abarcar a lo menos el 90% de la Red	12,5%	Anual	Eficacia	Área Gestión Empresarial y Área Capacitación	Ficha de Visitas	* Realizar Mesas de Trabajo y Protocolos de acuerdo con la Red de Colaboración Mutua
	3.2. Total de Empresas Clientes	Abarcar más áreas productivas	12,5%	Anual	Eficacia	Área Gestión Empresarial y Área Preselección de Personal	Ficha de Visitas	
4. Cubrir la mayor cantidad de demanda laboral	4.1. Total de Cupos de Capacitación obtenidas	Aumentar la cantidad de Cupos	12,5%	Mensual	Eficacia	Área Capacitación	Información vía email, y Ficha de visitas	* Ferias laborales por áreas productivas
	4.2. Total de Vacantes Laborales ofrecidas	Aumentar nuevas ofertas laborales	12,5%	Mensual	Eficacia	Área Preselección de Personal	Ficha de Solicitud de Personal	
5. Simplificar tiempos de procesos	5.1. Tiempo promedio de derivación a entrevistas laborales	Cumplir a lo menos con el 90% de las solicitudes en el mínimo de tiempo posible	12,5%	Mensual	Calidad	Área Preselección de Personal	Cartas de derivación a Entrevistas de Trabajo	* Incorporar "Fecha de respuesta" en la Ficha de Solicitud de Personal
	5.2. Tiempo promedio de respuesta de personas derivadas a entrevistas laborales	Obtener a lo menos el 90% de respuesta en el mínimo de tiempo posible	12,5%	Semestral	Calidad	Área Preselección de Personal y Empresas clientes	Email con respuesta de personas derivadas a entrevistas	
TOTAL			100%					

Tabla 3.: Elaboración Propia.

Es necesario renovar la base de datos de personas inscritas que buscan trabajo para incrementar la inserción laboral, por ello que OMIL requiere de mecanismos para llegar a la comunidad desempleada, una de las posibilidades es utilizar diversas fuentes de difusión como: Redes sociales comunitarias, programas de televisión, programas de radio abiertas y comunitarias, entre otros.

Por otra parte, es necesario fortalecer los Talleres de Apresto Laboral para las personas que presentan dificultades para encontrar un cargo que se ajuste a sus

necesidades e intereses, o bien para las personas que no saben mostrarse como una oferta laboral valorable y con habilidades productivas. Para ello, es necesario difundir los Talleres con un valor agregado, como por ejemplo:

- Incorporar información de cargos laborales desconocidos por la comunidad, como por ejemplo: Croupier, Steward, etc., ya que a la hora de saber que existen vacante laboral y no entender que significa y de que se tratan, la actitud más probable sea no considerarla, de esta manera se pierde la oportunidad de encontrar trabajo.
- Incorporar consejos para mejorar las finanzas personales, ya que al no tener trabajo, se ocasiona dificultades económicas, perjudicando postulaciones a trabajo debido a que en ocasiones se requiere no tener deuda en Dicom, por ello que aprender a estabilizar la situación económica cuando no se tiene empleo es fundamental, para revertir esa situación se requiere de ayuda profesional mientras se busca trabajo, y como mantenerla en el tiempo cuando se obtiene un nuevo cargo laboral.

Otro objetivo, es fortalecer la Red de Colaboración Mutua, entre OMIL, Empresas de la Región, y Organismos Técnicos Capacitadores, ya que los tiempos de respuesta deben ser breves. Por tanto, al gestionar Mesas de Trabajo y desarrollar planes de trabajo conjunto, se formará una gestión proactiva y confiable, obteniendo nuevas solicitudes de vacantes laborales, y cupos de capacitación en oficios para cubrir la nuevas ofertas, apoyado con actividades que favorezcan el encuentro del mercado del trabajo por áreas productivas.

3.3.3. Perspectiva Financiera

Los recursos que OMIL recibe por parte de SENCE, se debe a la cantidad de personas contratadas en períodos anteriores, por tanto la cantidad de Programas Públicos a desarrollar se debe al grado de cumplimiento alcanzado en la Perspectiva de los Usuarios y Beneficiarios.

Por ello que OMIL en la presente Perspectiva se remite a optimizar los resultados transferidos y aportados por el Municipio para desarrollar actividades que fortalezcan el rol de Intermediador laboral.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	PORCENTAJES	FRECUENCIAS	CRITERIOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS
1. Financiar actividades que fomenten la intermediación laboral	1.1. Monto de los Recursos Financieros Municipales	Optimizar los recursos	Variable	Semestral	Eficiencia	Encargada OML y Área Gestión de Proyectos	Programación anual, Pedidos, Facturas y Comprobantes de Pago	* Investigar situación laboral productiva y económica de la comuna
	1.2. Aporte Financiero de Programas Públicos vía SENCE	Optimizar los recursos	Depende del monto de cada Programa	Semestral	Eficiencia	Encargada OML y Área Gestión de Proyectos	Decretos Alcaldicio, Programación anual, y Rendiciones Mensuales	* Crear Programa de Inserción Laboral para incluir a personas con capacidades diferentes
		TOTAL	100%					

Tabla 4.: Elaboración propia.

Las iniciativas propuestas para abarcar más personas desempleadas son:

- Investigar situación laboral productiva y económica de la comuna.
Permitiendo conocer los grupos objetivos a abordar con mayor énfasis.
- Crear Programa de Inserción Laboral para incluir a personas con capacidades diferentes.

Permitirá incluir a usuarios que buscan trabajo, y que por su condición se les hace más difícil ser aceptados.

3.3.4. Perspectiva de los Usuarios y Beneficiarios

Los tres Objetivo Estratégicos que a continuación se presentan, muestran que es posible cumplir el Objetivo General, Misión y Visión de OMIL si se realizan con eficacia:

- Promover conocimientos para la empleabilidad.
- Brindar y concretar oportunidades de intermediación laboral.
- Mejorar la calidad del servicio.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	PORCENTAJES	FRECUENCIAS	CRITERIOS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	INICIATIVAS
1. Promover conocimientos para la empleabilidad	1.1. Total de derivados a Cupos de Capacitación en Oficios	Aumentar la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad	20%	Mensual	Eficacia	Área Capacitación	Email con Nomina de derivados	* Proponer capacitaciones que requieran conocimientos específicos para cubrir solicitudes laborales no cubiertas
	1.2. Total de Capacitados en Oficios	Cumplir a lo menos con el 90% de las becas disponibles	20%	Semestral	Eficacia	Usuario y Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC)	Email con respuesta de Capacitados	* Crear Red de Apoyo Mutuo con el Departamento Municipal Desarrollo Económico, para potenciar el emprendimiento de nuevos microempresarios
2. Brindar y concretar oportunidades de intermediación laboral	2.1. Total de usuarios derivados a Entrevista de Trabajo	Aumentar la derivación de personas a ofertas laborales	20%	Mensual	Eficacia	Área Preselección de Personal	Cartas de derivación a entrevistas de trabajo y correos electrónicos con nominas de postulantes	* Formalizar programa de inserción laboral para personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad
	2.2. Total de usuarios Contratados	Cumplir a lo menos con el 90% de las ofertas laborales disponibles	20%	Semestral	Eficacia	Usuario y Empresa cliente	Email con Nomina de personas contratadas	
3. Mejorar la calidad del servicio	3.1. Total de Encuestas de Satisfacción al Usuario	Obtener como promedio "Satisfactoria", y de tiempo de espera "Regular"	20%	Anual	Eficacia	Área Gestión de Proyectos	Encuestas respondidas y Evaluación de las Encuestas	* Crear Encuesta de satisfacción a Empresas y Organismos Técnicos capacitadores (OTEC)
		TOTAL	100%					

Tabla 5: Elaboración propia.

Para mejorar la empleabilidad, en el primero y segundo objetivo estratégicos se proponen tres iniciativas, las cuales ayudarán a abrir un campo de nuevas posibilidades que requerirán de las plataformas anteriores para servir con responsabilidad social a la gestión de OMIL.

Cabe señalar, que se debe verificar la calidad del servicio hacia los usuarios, por ello que es necesario que el promedio de satisfacción de las encuestas sea satisfactorio, y el resultado de tiempo de espera sea regular.

Sin embargo, no se debe descuidar la visión que se proyecta hacia las Empresas clientes y Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC), ya que el servicio de OMIL, no cubre solo a las personas que buscan trabajo, sino que también a entidades que requieren del servicio de Recursos Humanos y de personas que desean mejorar sus posibilidades de empleabilidad.

3.4. Diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de la I. Municipalidad de Viña del Mar

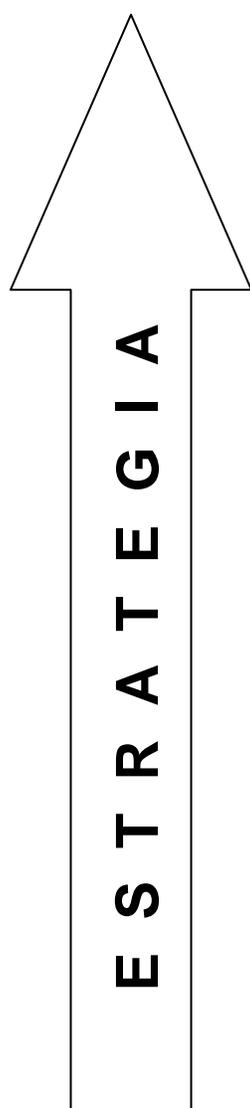
A continuación se da a conocer la propuesta del Diseño del Cuadro de Mando Integral, el cual a través de sus perspectivas, objetivos estratégicos e indicadores, ayudará a alcanzar el Objetivo general, Misión y Visión de OMIL, a través de un mejor control de la gestión, fortaleciendo al Capital Humano de esta Oficina y beneficiando a sus Usuarios.

Misión del Departamento Desarrollo Social

“Brindar atención social de calidad a la comunidad de Viña del Mar, centrando sus esfuerzos y recursos hacia aquellas familias, grupos y sectores en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social, a través de la administración de la red asistencial del Estado y la generación de Programas de Promoción Social a nivel local”.

Objetivo general de OMIL:

“Contribuir en forma proactiva al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos familiares de la comuna de Viña del Mar afectados por el desempleo, a través de una gestión de Intermediación laboral y/o capacitación laboral”.



PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTATEGICOS	INDICADORES
USUARIOS Y BENEFICIARIOS	1. Promover conocimientos para la empleabilidad	1.1. Total de derivados a Cupos de Capacitación en Oficios 1.2. Total de Capacitados en Oficios
	2. Brindar y concretar oportunidades de intermediación laboral	2.1. Total de usuarios derivados a Entrevista de Trabajo 2.2. Total de usuarios Contratados
	3. Mejorar la calidad del servicio	3.1. Total de Encuestas de Satisfacción al Usuario
FINANCIERA	1. Financiar actividades que fomenten la intermediación laboral	1.1. Monto de los Recursos Financieros Municipales 1.2. Aporte Financiero de Programas Públicos vía SENCE
PROCESOS INTERNOS	1. Atraer personas que buscan trabajo	1.1. Total de Personas atendidas y Registradas por primera vez
	2. Mejorar la postulación de los usuarios en la búsqueda de empleo	2.1. Total de Personas asistentes a Talleres de Apresto Laboral
	3. Fortalecer y agilizar procesos de la Red de Colaboración Mutua	3.1. Total de Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC) contactados 3.2. Total de Empresas Clientes
	4. Cubrir la mayor cantidad de demanda laboral	4.1. Total de Cupos de Capacitación obtenidas 4.2. Total de Vacantes Laborales ofrecidas
	5. Simplificar tiempos de procesos	5.1. Tiempo promedio de derivación a entrevistas laborales 5.2. Tiempo promedio de respuesta de personas derivadas a entrevistas laborales
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	1. Crear un Capital Humano, alineado y con habilidad productiva	1.1. Total funcionarios por Área 1.2. Total de funcionarios capacitados por Área
	2. Formalizar procedimientos	2.1. Total de Descripción de Cargos, Manuales de Procedimientos y Protocolos de acuerdo
	3. Optimizar el uso de la administración de datos de la página web Bolsa Nacional de Empleo	3.1. Cantidad de Bases de datos y estadísticas

Cuadro: Elaboración propia.

CAPITULO IV: EVALUACIÓN DEL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LA OFICINA MUNICIPAL DE INTERMEDIACIÓN LABORAL (OMIL) DE LA I. MUNICIPALIDAD DE VIÑA DEL MAR

La propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral, muestra como los objetivos estratégicos de las Perspectivas permiten avanzar en la gestión, proporcionando fortalezas y oportunidades importantes para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral de Viña del Mar, fomentando la estrategia, y cubriendo la mayor cantidad de demanda laboral posible.

Las metas de la Perspectiva de Formación y Crecimiento muestran los resultados que necesita el capital intelectual para alcanzar las metas de las siguientes Perspectivas. De esta manera, la gestión se realizará con eficiencia y calidad, dando valor y coherencia al servicio.

Las metas de la Perspectiva de los Procesos Internos, proporciona transparencia a la gestión realizada para formar una cadena de valor, permitiendo diseñar iniciativas que satisfagan las necesidades de los usuarios.

En la Perspectiva Financiera, se puede observar que las metas van dirigidas a la optimización de los recursos, de esta manera se beneficia a los usuarios con actividades que fomenten la intermediación laboral a través de lo estipulado en los Programas Públicos de SENCE, y actividades que lleve a cabo esta Oficina con el apoyo del Municipio.

La meta de la Perspectiva de los Usuarios y Beneficiarios, permite visualizar cuantitativamente el resultado obtenido por las Perspectivas anteriores, de esta manera permite alcanzar el Objetivo General y Misión de OMIL.

Gracias a la adaptación de la presente herramienta, la Evaluación Anual de OMIL para la Cuenta Pública Municipal, dejará de ser un conjunto de indicadores que solo informaban aspectos concretos, pasando a ser una visión global de la estrategia de gestión, mostrando la relación causa – efecto entre los objetivos propuestos. Permitiendo además, motivar a las jefaturas a que a continuación rediseñen la estrategia, para seguir avanzando y adaptándose a los cambios continuos del Mercado Laboral, con el apoyo de un Capital Humano motivado, alineado y sincronizado.

CONCLUSIÓN

El resultado obtenido de la estrategia que permitió Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Oficina Municipal de Intermediación Laboral, permitió identificar nudos críticos que deben resolverse para cumplir con la propuesta de los objetivos, para cumplir con la formulación de la estrategia de gestión de manera más apropiada. De esta manera el feedback proporcionará reorganizar actividades de Intermediación laboral y/o Capacitación en oficios, con coherencia y productividad.

Además se logro identificar que para lograr un servicio de calidad, es imprescindible contar con un Capital Humano organizado, bien compuesto, y motivado para sobrellevar actividades que permitan ser un real aporte en el Mercado del Trabajo.

Dado lo anterior, se puede concluir que la dirección de la estrategia de gestión, debe ser definida y clara, para lograr el 100% del Objetivo General alcanzando su Misión al mediano largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

1. Kaplan Robert S. y Norton David P.
“El Cuadro de Mando Integral”
(*The Balance Scorecard*).
Tercera Edición: Noviembre de 2009.
Editorial: Gestion 2000, Grupo Planeta.
2. Kaplan Robert S. y Norton David P.
“Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”
(Para implantar y gestionar su estrategia – *The Strategy Focused Organization*)
Segunda Edición: Noviembre de 2009.
Editorial: Gestion 2000, Grupo Planeta.
3. Ley N° 18.695 “Organica Constitucional de Municipalidades”.
4. Ley N° 19.518 “Fija nuevo texto de Capacitación y Empleo”.
5. Ley N° 19.862 “Transferencias de Fondo”.
6. Ley N° 20.328 que ratifica la Ley N° 19,728 “Seguro de Desempleo”.
7. Plan Estrategico de Desarrollo de Viña del Mar, año 2002.
8. Resolución Exenta N° 3.857 “Servicio Nacional de Capacitación y Empleo”

9. Decreto Alcaldicio N° 7375

“Reglamento aplicable a la Organizacipon Interna del Municipio y sus Modificaciones”.

10. “Manual de procesos de Intermediación Laboral” año 2013.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

11. Flyer Informativo

Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento Desarlllo Social.

12. Anexo N° 1: “Ficha para la identificación de Planes, Programas, Proyectos y Acciones Municipales”.

13. Tesis de Referencia:

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral, para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón”.

Autores: Edwuin G. Riquelme Ubilla; Marcia L. Villegas Placencia.

Profesor Guía: Oscar L. Faríña H.

Universidad de Valparaíso. Escuela de Ingeniería Comercial.

Año 2009.

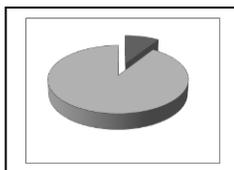
ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta realizada a funcionarios de la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) de Viña del Mar.

A continuación se da a conocer la encuesta realizada a los funcionarios de OMIL de Viña del Mar en el año 2013, en la cual se aprecia la necesidad de planificar su estrategia basada en la declaración de su Misión, logrando que la calidad de la gestión se conduzca de una óptima manera, pudiendo medir y controlar sus indicadores. Cabe señalar que se respeta la confidencialidad de las identidades de los funcionarios.

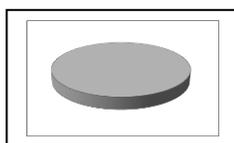
- ¿Recuerda la declaración de Misión y Visión de OMIL?

Respuesta: Sí: 9,1%
 No: 90,9%



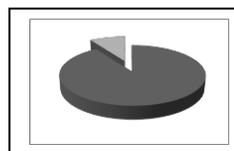
- ¿OMIL cuenta con una planificación estratégica de gestión?

Respuesta: No: 100%



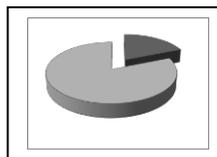
- ¿Conoce los resultados de la gestión obtenida por su área?

Respuesta: Sí: 90,9%
 No: 9,1%



- ¿Conoce los resultados de la gestión obtenida por las otras áreas de OMIL?

Respuesta: Sí: 18,18%
 No: 81,82%



Anexo N° 2: “Ficha Solicitud de Personal”

Ficha Solicitud de Personal			
TODOS LOS CAMPOS SON OBLIGATORIOS PARA CURSAR SU VACANTE			
Marque con una X solo un tipo de oferta laboral	OFERTA CERRADA: la oferta laboral se trabaja sobre la base de datos de la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) de manera interna y se busca a los postulantes según los requisitos señalados.		
	OFERTA ABIERTA: la oferta laboral se sube a la Bolsa Nacional de Empleo (BNE) y pueden postular todas las personas de la comuna inscritas en este sistema.		
¿Desea publicar el nombre de la empresa en la oferta laboral? (<i>solo oferta abierta</i>)		SI -	NO -
INFORMACIÓN DE LA EMPRESA			
Fecha de Solicitud			
Fecha Tope de Postulaciones			
Nombre de Fantasía			
Rut de la Empresa			
Razón Social o Actividad de la Empresa			
Nombre del solicitante y cargo			
Dirección de la empresa y comuna			
Lugar de trabajo (Dirección y comuna)			
Lugar de entrevista			
Teléfonos de contacto			
E-Mail			
INFORMACIÓN DE LA OFERTA DE TRABAJO			
Cargo Requerido			
Nº de Vacantes			
Tipo de Cargo			
Área			
Descripción de la Oferta de empleo			
Tipo de contrato			
Jornada laboral (marque con X una sola opción)	<input type="checkbox"/> Jornada Completa	<input type="checkbox"/> Sistema de Turnos	
	<input type="checkbox"/> Media Jornada	<input type="checkbox"/> Reemplazo	
	<input type="checkbox"/> Part-Time	<input type="checkbox"/> Otro (indique)	
SUELDO OFRECIDO	SEXO		RANGO DE EDAD
Líquido	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/>	
Beneficios	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/>	
EXPERIENCIA PREVIA		REQUISITOS MINIMOS (estudios, conocimientos, etc.)	
DOCUMENTOS REQUERIDOS			
RECUERDE INFORMARNOS OPORTUNAMENTE SOBRE LA SITUACION DE LOS POSTULANTES DERIVADOS A: seleccionomilvina@gmail.com ; O BIEN COMUNICARSE A LOS TELEFONOS: 032 – 2184056-2184054- 2184051			

Anexo N° 3 “Encuesta de Satisfacción al Usuario”



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL USUARIO

Gracias por responder.

Su información será de gran ayuda para mejorar nuestra calidad del servicio.

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo a las siguientes afirmaciones:	Muy Satisfactoria	Satisfactoria	Poco Satisfactoria	Insatisfactoria	Muy Insatisfactoria
1. La información de los servicios de OMIL es:					
2. Cuando acude a OMIL a consultar por información laboral y capacitación en oficios, la respuesta es de manera:					
3. La atención de los funcionarios la considera:					
4. Los conocimientos y explicaciones de trámites demostrados por el funcionario, los considera:					
5. La información de actividades a la comunidad que OMIL desarrolla, la considera:					
6. La Capacitación del Uso de la Bolsa Nacional de Empleo (www.bne.cl), la considera:					
7. El espacio físico de OMIL destinado a Sala de Atención Público la considera:					

Cuanto tiempo de espera normalmente le lleva:	Poco	Regular	Demasiado
1. Consultar por Ofertas Laborales y Becas de Capacitación:			
2. Ser entrevistado para Postulación a Oferta Laboral			
3. Ser entrevistado para Postular a Becas de Capacitación			

Los datos proporcionados son de forma anónima.