



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SALUD DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LAS CABRAS

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ALUMNO
ALFONSO HERNÁN CARREÑO VARGAS

PROFESOR GUÍA
FABIO LÓPEZ AGUILERA

VALPARAÍSO, JULIO 2012



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE SALUD DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LAS CABRAS

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINITRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

R.11294

ALUMNO

ALFONSO HERNÁN CARREÑO VARGAS

PROFESOR GUÍA

FABIO LÓPEZ AGUILERA

VALPARAÍSO, JULIO 2012

Agradecimientos

Primero, quiero agradecer al profesor Fabio López Aguilera, el cual me guió en la preparación de este trabajo, también a los profesores que impartieron sus conocimientos para desarrollarme y formarme como un profesional.

Quiero agradecer a mis padres Alfonso y Carmen que fueron el pilar fundamental en esta etapa de mi vida y que me dieron todo el apoyo para terminar este ciclo, lo cual agradezco enormemente, también quiero agradecer a mis hermanos Marcia, Leo, Muñeca y a mi polola Silvana con su hija Amparo, agrego a esta lista a mis sobrinos Martin y Mateo y todos los que están en mi círculo cercano ya que sin ellos sin su apoyo y cariño no hubiera podido terminar el proceso porque estuvieron siempre en los momentos importantes.

En especial quiero agradecer a los que me acompañaron en este proceso, como mis amigos y compañeros, los cuales me apoyaron desde el inicio de la universidad y algunos hasta el día de hoy y me hicieron compañía y reemplazaron a mi familia en esta ciudad, en especial a mi amigo Cesar, Toño, Ítalo y Lucho a todos ellos muchas gracias.

Quiero agradecer a las personas que hoy están conmigo y que me ayudaron al término de este ciclo, en fin a todos ellos infinitas gracias.

Índice

Introducción	4
Capítulo I	
Aspectos metodológicos	
Diseño e implementación de cuadro de mando integral en la municipalidad de Las Cabras	6
1.1.1 Objetivos	
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Metodología.....	7
Capítulo II	
Marco Teórico	
2.1 Cuadro de Mando Integral.....	9
2.2 Tipos de Cuadros de Mando.....	12
Figura N° 1 Modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.....	14
2.3 El cuadro de mando integral como sistema de gestión	15
2.4 El cuadro de mando integral en el sector público.....	16
2.5 Cuadro N° 1 Comparación entre modelo tradicional y casos de estudios del sector público.....	17
Capítulo III	
Antecedentes de la comuna	18
3.1 Comuna de Las Cabras.....	
3.2 Historia.....	18
3.3 Geografía.....	20

Capítulo IV

Antecedentes de la Institución

4.1. Municipalidad de Las Cabras	
4.1.2 Definición de Municipalidad.....	21
4.3 Departamento de obras municipales.....	22
4.4 Departamento de Desarrollo Comunitario.....	23
4.5 Secretaría comunal de planificación.....	23
4.6 Departamento de Control.....	24
4.7 Departamento de administración y finanzas.....	25
4.8 Secretaría Municipal.....	26
4.9 Departamento de Tránsito.....	26
4. 10 Departamento de Aseo y Ornato.....	27
4.11 Departamento de Salud.....	27

Capítulo V

5.1 Implementación del Cuadro de Mando.....	29
5.2 Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando.....	30
5.3 Objetivos del Cuadro de Mando.....	32
5.4 Contenido del Cuadro de Mando.....	35

Capítulo VI

Análisis situacional de la municipalidad de Las Cabras

6.1 La ilustre municipalidad de Las Cabras.....	37
6.2 Visión de la municipalidad de Las Cabras.....	38
6.3 Misión de la municipalidad de Las Cabras.....	38

Capítulo VII

Departamento de salud

7.1 Misión.....	39
7.2 Visión.....	39

7.3 Análisis situacional de Salud.....	39
7.4 Cuadro N° 2: Análisis Interno FODA.....	41
7.5 Cuadro N° 3 :Análisis Externo FODA.....	43
Capítulo VIII	45
8.1 Desarrollo del lineamiento estratégico.....	
8.2 Definición de los indicadores.....	46
8.3 Cuadro N°4 : Elaboración de Indicadores.....	47
Capítulo IX	
Identificación y diseño de iniciativas	
9.1 Objetivos estratégicos.....	48
Cuadro N°5 : Diseño de iniciativas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	49
Cuadro N°6: Diseño de iniciativas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	49
9.2 Perspectivas de procesos.....	50
9.3 Perspectiva de gestión económica financiera.....	
9.4 Satisfacción ciudadana.....	
9.5 Beneficios en la implantación del cuadro de mando integral en el municipio.....	
Capítulo X	
Conclusión.....	
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Hoy en día la administración pública necesita identificar maneras para proporcionar servicios más eficientes y eficaces con la finalidad de mejorar su calidad de servicio público. Las organizaciones públicas deben organizar lo más eficazmente los recursos que reciben y por lo tanto deben enfocarse en la reducción de costos y también en la captación de ingresos para mejorar los servicios.

El sector público tiene por objetivo reducir los costos para la gestión interna de la organización e incrementar la calidad de servicio de la organización.

El Cuadro de Mando Integral, ha sido para muchas empresas privadas la respuesta al desafío para la medición del desempeño, se propone como una de las metodologías más competitivas por su transparencia y eficacia de las organizaciones públicas. En organizaciones sin ánimo de lucro la perspectiva enfocada al Cliente representa la principal y las otras aún que equilibradas en el modelo de gestión resultan de operar para lograr una mejora de los servicios proporcionados a los ciudadanos. Los objetivos del sector público en la implementación del cuadro de mando integral, se enfoca a una mayor orientación a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad de los servicios. Sustitución de los modos de gestión jerárquicos y fuertemente centralizados por un entorno de gestión descentralizada, lo que se denomina gestión por procesos contra gestión por funciones.

Facilita la transparencia en la gestión de los servicios suministrados directamente por el sector público por medio de la fijación de objetivos de productividad. Refuerza las capacidades estratégicas de la administración pública que le permitan adaptarse de manera instintiva, manejable y económica a los cambios externos y responder a los intereses particulares de cada organización pública.

Crea una gestión más orientada a los ciudadanos, que responda a sus necesidades y preferencias.

También el cuadro de mando integral busca motivar y desarrollar el recurso humano interno a través del reconocimiento del nivel de servicio prestado.

Los municipios por siempre han querido tener una mayor eficiencia es los servicios prestados de este a la ciudadanía, pero siempre ha encontrado trabas para mejorar el servicio ya que las organizaciones públicas se han ido retrasando en los temas de innovación y modernización, por lo que ha estado buscando siempre variables para mejorar su gestión ya sea tanto externa como interna.

Los municipios acarrear estos problemas ya sea por la falta de recursos, por una conformidad con lo existente, poca competitividad en el recurso humano, poca profesionalización en los cargos públicos, o mejor dicho, estancamiento profesional de los recursos humanos.

El presente trabajo el cual me abocaré y desarrollaré, es implementar un cuadro de mando integral en la Ilustre municipalidad de Las Cabras, en donde buscaré mejorar la gestión interna de este municipio, el mejor manejo financiero, una atención más eficiente y eficaz frente a la ciudadanía, y una mayor gestión de control.

Capítulo I

Aspectos metodológicos

1.1 Diseño e implementación de cuadro de mando integral en la municipalidad de Las Cabras

Síntesis

El aumento de las necesidades de la población en la comuna de Las Cabras, ha exigido una mayor demanda de los servicios de la municipalidad, o sea, ha requerido un mayor requerimiento por parte de la sociedad hacia el organismo público que es en este caso el municipio, por lo que se tiene que integrar a este servicio, mejor dicho, complementar la actual prestación de servicio, para así tener un servicio mas eficiente, eficaz y con una efectividad en la entrega de los productos requeridos.

Considerando el antecedente anteriormente dicho, el presente trabajo busca integrar como herramienta de gestión el diseño de un cuadro de mando integral, en la municipalidad de Las Cabras, teniendo en cuenta que no se podría implementar en su totalidad en un principio ya sea por diferentes factores como por ejemplo, la falta de presupuesto, el impacto de esta nueva herramienta, la poca profesionalización del recurso humano, etc.

El cuadro de mando integral es la herramienta de gestión que se enfoca a todas las áreas, recursos y funciones de la organización.

Así nos resulta que esta herramienta es útil para dirigir organizaciones ya sean privadas o públicas siendo estas proactivas a corto y largo plazo. El diseño del cuadro de mando lo podemos implementar como una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos.

El análisis se lleva a cabo por medio de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en las cuatro áreas principales, las cuales son la financiera, procesos internos, clientes e innovación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es realizar una propuesta de cuadro de mando integral para el mejoramiento de la gestión y el control de la Ilustre municipalidad de Las Cabras, para utilizarlo como un sistema de gestión y de control sea interno como externo, utilizar el cuadro de mando integral en las áreas de financiamiento, procesos internos, clientes e innovación.

1.2.2 Objetivos específicos

- Proponer la visión, misión y objetivos de la organización
- Proponer el objetivo fundamental de la organización y la estrategia para la mejora de gestión.
- Proponer los objetivos estratégicos, metas e indicadores que llevaran al cuadro de mando integral.
- Realizar un análisis FODA del diseño e implementación del cuadro de mando integral en el municipio.
- Definir las perspectivas que utilizaremos en el diseño e implementación del cuadro de mando integral.
- Diseñar el cuadro de mando integral como proyecto piloto en el departamento de Salud del municipio.

1.3 Metodología

La metodología “consiste en describir de manera amplia la situación objeto del estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones

e incógnitas por responder. Plantear el problema implica desarrollar, explicar con amplitud.

El planteamiento del problema es una descripción del objeto a investigar detallando de manera amplia y dar una clara idea de lo que será el estudio, las incógnitas que dicho objeto a investigar genera, lo cual nos permite partir de un origen en la investigación”¹.

En el presente trabajo abordará el estudio de la estructura y funcionamiento de la Ilustre municipalidad de Las Cabras, se analizará su composición interna, su funcionamiento, sus metas y objetivos como institución pública, y las metas que tiene como organización.

Plantearé el problema de la ineficiencia que existe en estos tipos de municipio ya sea por las falencias económicas o de recurso humano, por lo que se buscará integrar el cuadro de mando integral con la finalidad de utilizarlo como herramienta de gestión con la cual se podrá combatir el problema que se presenta, el cual es la ineficiencia en la prestación de servicios, viendo así un exceso de recursos ya sean financieros, humanos o de gestión por el cual quieren cumplir las metas.

Con el siguiente plan de trabajo que realizaré busco concluir:

- Diseñar e implementar un cuadro de mando integral en un municipio.
- Ejecutar una herramienta de gestión poco utilizada en el área pública.
- Mejorar la gestión y control del municipio
- Innovar la administración pública en la municipalidad
- Obtener un municipio mas eficiente y eficaz
- Tener un municipio con la capacidad de satisfacer la necesidad de la ciudadanía en la prestación de servicios.

¹ Fidias Arias, concepto de metodología

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Cuadro de Mando Integral

Cuadro de mando integral fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el cuadro de mando integral es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

“El cuadro de mando integral, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía de expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

El cuadro de mando integral, esta mas orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. También es muy común que un cuadro de mando integral sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de Business Intelligence más enfocadas a la dirección departamental.

El cuadro de mando requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han

construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del cuadro de mando integral”.²

“El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente”³.

El objetivo del plan estratégico es crear un lineamiento el cual nos guíe nuestra visión como organización, por lo que se busca convertir los proyectos en acciones como tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados.

Las organizaciones generalmente crean un plan estratégico con la finalidad de afirmar la organización, es decir, fomentar la vinculación entre los entes decisores y los distintos grupos de trabajo, para reafirmar y buscar el compromiso de todos.

La segunda finalidad es descubrir lo mejor de la organización, es decir, tener una mayor participación de las personas en la valoración de las cosas que se hacen en la organización, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.

Por último busca aclarar las ideas futuras, es decir, ya que en la mayoría de las organizaciones se vive el día solamente, lo que crea un traba que nos cega sobre el mañana, por lo que este proceso nos obliga a frenar y pensar para que la organización se examine y ver que futuro tenemos para construir como organización.

El plan estratégico contiene y nos responde a ciertas preguntas:

- ¿Cuál es la razón de la organización? Declaración de la misión
- ¿Dónde desea ir la organización? Visión estratégica.
- ¿Qué deseamos hacer? Objetivos específicos.

² Concepto de Wikipedia, www.wikipedia.com

³ www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico

- ¿Cómo logramos nuestro objetivo? Plan de acción, reglamento de evaluación.

El cuadro de mando integral es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.2 Tipos de Cuadros de Mando

“El Cuadro de Mando Operativo, es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los cuadro de mando operativo puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un cuadro de mando operativo debería estar siempre ligado a un sistema de soporte a decisiones para indagar en profundidad sobre los datos.

El Cuadro de Mando Integral, por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos

indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

- La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las indicaciones de gasto.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de cuadro de mando integral. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos”⁴.

⁴ www.sinnexus.com/business_intelligence/



Figura N°1: “Modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”⁵.

⁵ www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx - 21k -

2.3 El cuadro de mando integral como sistema de gestión

El CMI pone énfasis en la utilización de sus indicadores financieros y no financieros, los cuales deben formar parte de su sistema de información, para la ayuda en la toma de decisiones, para los funcionarios de todo nivel de la organización.

Las perspectivas del CMI representan un equilibrio para el sistema, puesto que existen indicadores externos para accionistas, clientes y los internos de procesos críticos, formación y crecimiento.

También los indicadores están equilibrados en cuanto a resultados, resultados de esfuerzos pasados e inductores que impulsan la actuación futura, el CMI está equilibrado en sus medidas objetivas y fácilmente cuantificadas y las subjetivas en ciertos modos críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El enfoque de medición que utiliza el CMI está siendo utilizado por distintas empresas innovadoras como un sistema de gestión estratégica, a través del cual gestionan su estrategia y llevan a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos
- Planificar y establecer objetivos, con el enfoque de alinear a las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

2.4 El cuadro de mando integral en el sector público

En los aspectos de administración o gestión de empresas, han ocurrido dos grandes transformaciones o cambios, la incorporación de medios no financieros a los sistemas de información y control, y la incorporación de la transparencia en cuanto que las organizaciones informan al mercado con todos los indicadores de su gestión.⁶

Estas transformaciones han sido integradas al sector público chileno, se pueden observar mediante los balances de gestión integral (BGI). El cual tiene como propósito informar acerca de los objetivos, metas y resultados de la gestión de los servicios en forma de cuenta pública al congreso nacional, y la transparencia y probidad estatal obligando a la publicación de los hechos de las instituciones públicas.

Ambos aspectos recién mencionados son posible conseguirlos mediante el cuadro de mando integral, herramienta adecuada y popular utilizada en el mundo privado la cual no está limitada para ser usada en el sector público, para Kaplan “el uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado porque sin él la única medida que las organizaciones fiscales tienen son las financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos. Todo lo que dicen es si los gastos están alienados al presupuesto”.⁷

Como se mencionó anteriormente el cuadro de mando integral tiene una visión amplia bajo cuatro perspectivas que se interrelaciona en búsqueda de mejorar la institución. Hoy en día los usuarios del sector público, son clientes cada vez más exigentes, ya que se ha transformado en una empresa de prestación de servicios, la cual cumple el rol de satisfacer cada vez más las necesidades de los clientes al cual se enfoca.

⁶ El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del ayuntamiento de Sant Cugat del Valles, VIII congreso internacional del CLAD sobre reformas de estado y la administración pública, Panamá 2003.

⁷ Kaplan, Robert. El mercurio de Santiago de Chile 14/05/2006, sección “Economía y Negocios”

2.5 Comparación entre modelo tradicional y casos de estudios del sector público.

organización con fines de lucro (Kaplan y Norton 1997)	Caso de estudio sector público (experiencia internacional)			
	Sant Cugat del Valle	Charlotte	San Luis de Potosí	de Negrete
Financiera	Clientes	Clientes	Impacto ciudadano	Beneficios a la comunidad
Clientes	Salud financiera	Productividad	Procesos y Proyectos	Gestión económica y financiera
Procesos Internos	Procesos Internos	Procesos	Finanzas restricción económica	Procesos Internos
Aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento	aprendizaje y crecimiento	aprendizaje y crecimiento	Aprendizaje y crecimiento

Fuente:
adaptación de
CMI en
planes
de
desarrollo
rural
(Freddy
banda
Cheuque
pán)

Capítulo III

Antecedentes de la comuna

3.1 Comuna de Las Cabras

Las Cabras es una comuna de Chile de la Provincia de Cachapoal, en la VI Región del Libertador General Bernardo O'higgins, donde se encuentra el Lago Rapel, el lago artificial más grande de Chile y sitio turístico de la comuna. Dentro de la producción de esta destaca la actividad turística y agrícola basada en la exportación de uva en la época estival, la producción de maíz de grano y siembra de papas; su clima es mediterráneo. Dentro de Las Cabras destacan localidades como El Manzano, Las Palmas de Cocalán, Santa Inés, Llallauquén, Los Quillayes, las balsas, El Estero, entre otras.

Integra junto con las comunas de Peumo, Pichidegua, San Vicente de Tagua Tagua, San Fernando y Chimbarongo el Distrito Electoral N° 34 y pertenece a la 9ª Circunscripción Senatorial (*O'higgins*).

3.2.Historia

La historia de Las Cabras se remonta a tiempos inmemorables, cuando este lugar era habitado por los Picunches, indígenas indomables bautizados como promaucaes por los españoles. Entre los extensos territorios que abarcó la encomienda recibida por Doña Inés de Suárez en 1544 figura esta región, que fue utilizada para la crianza de cabras, ya que el 90% de los terrenos eran secos y muchos de éstos no eran aptos para la agricultura, razón por la cual fue denominada como La Cabrería. Con el paso de los años, esta encomienda pasa a fraccionarse en haciendas que pasaron al poder de los descendientes del matrimonio Quiroga-Suárez y de apellidos ilustres como Garrido, Falcón, Gandarillas, Lizardi, Urmeneta y Aldunate, personas que con esfuerzo le dieron progreso a la zona.

Luego pasa a poder de don Manuel Blanco Encalada, quien la legó a don Manuel Calvo, primer Marqués de Villapalma, quien luchó por la independencia nacional de la Patria Vieja continuando su descendencia en poder de dichas tierras hasta dividir las en grandes haciendas.

Cuenta la historia que en 1828 Don Manuel Cerdán vendió estas tierras a Don Juan José Gandarillas, quien las perdió en un remate en 1872, adjudicándose las a Don Victorino Garrido, quien se las entregó a sus hijos. En 1900 su dueña era Catalina Lizardi, quien se casó con Federico Aldunate, de cuyo matrimonio nacieron sus hijos Federico y Amelia. Don Federico heredó Las Cabras y arrendó Quilicura. A esta familia se debe el surgimiento de este poblado, libre y espontáneo, pues entregó las tierras a sus inquilinos, convirtiéndolos en nuevos propietarios en agradecimiento por sus servicios prestados.

En 1912 se crea la Junta de Vecinos de Llallauquén, con el propósito de pagar los impuestos en ese lugar y no en Peumo, que quedaba tan lejos. Pero seis años después se incendió el edificio donde funcionaba la Municipalidad de Llallauquén y es así como comienzan los trámites para crear la Comuna de Las Cabras. A raíz del incendio en Llallauquén y a los cambios políticos y administrativos originados en la Constitución de 1925 y haciendo eco del clamor de los vecinos de Las Cabras, el 27 de enero de 1928 en el Diario Oficial da cuenta del decreto que crea la Comuna de Las Cabras en conjunto con el decreto supremo sobre los estados modernos redactada en la reforma a la constitución del 2005.

3.3 Geografía

La comuna de Las Cabras se encuentra ubicada en la VI Región, provincia de Cachapoal. Limita al norte con la Región Metropolitana, al sur con las comunas de Peumo y Pichidegua, al oriente con la comuna de Coltauco y al poniente con el Lago Rapel.

Sus 20.242 habitantes⁸ están dispersos en una superficie de 763 Km² aproximadamente. Los sectores de mayor concentración poblacional son la cabecera comunal de Las cabras, Llallauquén, El manzano, El Carmen, Santa Inés, Cocalán y Llavería-El Durazno.

Un clima es templado cálido. Su principal actividad es la agricultura y el comercio caracterizándose la comuna por tener una de las mejores tierras para el cultivo agrícola de Chile, especialmente de los sectores de la cuenca de Cocalán y de Santa Inés.

⁸ Censo INE, 2002

Capítulo IV

Antecedentes de la Institución

4.1. Municipalidad de Las Cabras

4.1.2 Definición de Municipalidad

Una municipalidad es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas.

Esta constituida por un alcalde y un concejo comunal electos directamente por un periodo de cuatro años, renovable. La municipalidad es asesorada por un consejo económico y social cultural (CESCO), integrado por representantes de las actividades y organizaciones comunales importantes.

La municipalidad es la encargada de los servicios básicos de educación y salud de la comuna o agrupación de comunas. Se rigen por la ley orgánica constitucional de municipalidades (Ley N° 18.695).

La Ilustre municipalidad de Las Cabras con RUT 69.080.800-5, tiene en su administración, un Alcalde y seis concejales, que son elegidos directamente por los habitantes de la comuna, un secretario municipal y los siguientes departamentos:

- Departamento de Obras Municipales
- Departamento de Desarrollo Comunitario
- Secretaria de Planificación Comunal
- Departamento de Control
- Departamento de Administración y Finanzas

- Secretaría Municipal
- Departamento del Tránsito
- Departamento de Aseo y Ornato.
- Departamento de Educación.
- Departamento de Salud.

4.3 Departamento de obras municipales

“El departamento de obras municipales es el encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la ley general de urbanismos y construcciones, del plan regulador comunas y de las ordenanzas que a este departamento le confieren.

Las atribuciones específicas son las siguientes:

1. Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano- rurales
 2. Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción.
 3. Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior.
 4. Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción.
 5. recibirse de las obras ya citadas y autorizar uso
- b) Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan
- c) Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- d) Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- e) Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.

f) Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros”⁹.

La jefatura del departamento de obras municipales deberá poseer indistintamente el título de arquitecto, de ingeniero civil, de constructor civil o de ingeniero constructor civil.

4.4 Departamento de Desarrollo Comunitario

Este departamento tiene como funciones específicas:

- Asesorar al alcalde y al consejo municipal en la promoción del desarrollo comunitario
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, así desarrollando y legalizando estas organizaciones.
- “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 de empleo, fomento productivo local y turismo”¹⁰.

4.5 Secretaría comunal de planificación

Esta secretaría tiene como función asesorar al alcalde y al concejo en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.

⁹ Ley orgánica constitucional de municipalidades; texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N°18.695, Orgánica constitucional del estado, junio 2002

¹⁰ Ley orgánica constitucional de municipalidades; texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N°18.695, Orgánica constitucional del estado, junio 2002

La secretaria comunal de planificación tiene las siguientes funciones:

- Servir de secretaria técnica permanente del alcalde y el concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo a lo menos semestralmente.
- Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda para los llamados a licitación, con un previo informe de la unidad competente, de acuerdo a los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.
- Fomentar vínculos de carácter técnico entre los servicios públicos con el sector privado de la comuna.
- Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

4.6 Departamento de Control

El departamento de control tiene las siguientes funciones:

- Realizar la auditoría interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación
- Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal

- Representar al alcalde en los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda información disponible.
- Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras, para cumplir con este ítem el departamento tiene que emitir un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario, asimismo deberá informar sobre el pago de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que desempeñan en servicios incorporados a la gestión municipal administrados directamente por la municipalidad o a través de corporaciones municipales y de los aportes en que la municipalidad debe efectuar al fondo comunal municipal.
- Asesorar al concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel puede requerir en virtud de esta ley.

4.7 Departamento de administración y finanzas

El departamento de administración y finanzas tiene las siguientes funciones:

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

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 imparta al respecto.
5. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales.
6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuantas a la contraloría general de la república.
7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.

4.8 Secretaría Municipal

La secretaría municipal estará a cargo de un secretario municipal que tendrá las siguientes funciones:

- Dirigir las actividades de secretaria administrativa del alcalde y del concejo.
- Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales
- Recibir, mantener y tramitar cuando corresponde la declaración de intereses establecida por la ley N° 18.575¹¹

4.9 Departamento de Tránsito

El departamento de tránsito y transporte público tiene las siguientes funciones:

- Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos.
- Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la administración del Estado competente
- Señalizar adecuadamente las vías públicas

¹¹ Ley orgánica constitucional de municipalidades; texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N°18.695, Orgánica constitucional del estado, junio 2002

- Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público de la comuna.

4. 10 Departamento de Aseo y Ornato

El departamento de aseo y ornato vela por:

- El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y en general de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna.
- El servicio de extracción de la basura.
- La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.

4.11 Departamento de Salud

El departamento de salud es el departamento dedicado a mantener y recuperar integralmente la salud de la población de la comuna de Las Cabras, así mediante el CESFAM procura entregar la mejor atención posible, por lo que busca tener el mejor servicio frente a la comuna.

El CESFAM o centro de salud Familiar, junto con el departamento de salud quieren instaurar definitivamente el modelo de salud familiar y modernizar la gestión tanto financiera como de personal, ya que ha ido en aumento y ha tenido un crecimiento explosivo la atención de salud en el CESFAM de la comuna, lo cual según antecedentes de FONASA tiene alrededor de 20.000 inscritos, lo que esto se ha contrarestando con el aumento de personal que según datos del departamento de salud hoy en día están dotados de 105 personas en el CESFAM.

El CESFAM esta organizado internamente mediante:

- Programa de inducción y reinducción del personal.
- Comité de capacitación.
- Comité de calidad técnica y de servicio.
- Comité de inter consultas.
- Comité estratégico ejecutivo-operativo, para trabajar con departamento de salud.
- Comité de bienestar.

Comité de inter consulta, es el encargado de supervisar la correcta ejecución de las inter consultas realizadas en el centro de salud de Las Cabras, verificando, tiempo diagnostico.

El comité de capacitación, es el encargado de difundir, estimular e inscribir al personal en las diversas capacitaciones o educaciones continuas disponibles en el país y en la región. Este comité vela por la equidad y evaluara que funcionario merece y le corresponde ir a una capacitación en particular.

El comité de reclutamiento, es el encargado de entrevistar, seleccionar, orientar e informar del que hacer del centro de salud a los funcionarios recién llegados, presentar a los demás funcionarios e instalaciones del centro de salud.

El comité ejecutivo-estratégico, es el encargado de abordar y solucionar problemas habituales respectos a gestión, administración y atención al usuario del centro de salud, además de proyectar el centro de salud con una visión futuro respecto de los avances en atención primaria en salud.

El comité de bienestar, es el encargado de mejorar la calidad de vida y relación social entre los funcionarios del centro de salud, fomentando un buen clima laboral.

Capítulo V

5.1 Implementación del Cuadro de Mando

Seis serán las etapas propuestas:

1. Analizar la situación y obtención de información.
2. Análisis de la municipalidad y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la municipalidad debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la municipalidad habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan a la municipalidad en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos

estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

5.2 Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando

Los responsables de cada uno de los Cuadros de Mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabe destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, clara y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.

- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la municipalidad trabaja, así como facilitar las tareas de constatación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

5.3 Objetivos del Cuadro de Mando

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de Mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la municipalidad, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:
 - Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de Mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la municipalidad, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
 - Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar

mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos responsables. Se debe conseguir la motivación en los ejecutores. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
 - Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en contínuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Control, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la dirección conoce.
 - Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
 - Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo

Los principales elementos que pueden hacer que el Cuadro de mando muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el Cuadro de mando y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de Mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de Mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de Mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual del municipio, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de Mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando se incorporan indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de Mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de Mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de

realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El Cuadro de Mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones

5.4 Contenido del Cuadro de Mando

En relación a las principales variables a tener en cuenta en la Dirección General, Direcciones Funcionales y Subdirecciones Funcionales, ya afirmábamos que no existe una única fórmula para todas la municipalidad, sino que para cada tipo de organización habrá que tomar unas variables determinadas con las que llevar a cabo la medición de la gestión.

Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de Mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se debe tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

Con respecto a los indicadores, éstos son elementos objetivos que describen situaciones específicas, y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso. Al analizar los indicadores necesarios, establecíamos una distinción básica entre los financieros y los no financieros.

El Cuadro de Mando se nutre de todo este tipo de indicadores, tiene en cuenta los aspectos prospectivo y retrospectivo, configurando un punto de vista global mucho más completo y eficaz. Su función es conjugar una serie de elementos para suministrar una visión de conjunto y ofrecer soluciones en cada caso.

No obstante, los indicadores tratados hasta aquí se encargan de valorar elementos con un carácter cuantificable, pero cada vez más, es mayor la

importancia que van adquiriendo las variables cualitativas, aunque su desarrollo siga todavía estando por debajo del alcanzado en los financieros.

La mayoría de las técnicas tienen como elemento común, el mostrar las relaciones que existen entre las categorías de las variables más que entre las propias variables. El Cuadro de mando, no debe profundizar tanto en estas técnicas, sino en la obtención de la información mínima necesaria, para que junto a las variables de carácter monetario, pueda llevar a cabo la ya mencionada gestión globalizada.

También se pueden considerar las siguientes interrogantes:

- Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?
- Procesos Internos: ¿En que Procesos debemos ser excelentes?
- Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?
- Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

De modo previo al abordar la presentación del Cuadro de Mando, se debe resaltar una cuestión que es de gran importancia en relación a su contenido. Se trata del aspecto cualitativo de esta herramienta, ya que hasta el momento no se le ha prestado la importancia que se merece y, sobre todo, porque existen numerosos aspectos como por ejemplo el factor humano, cuyo rendimiento queda determinado por el entorno que le rodea en la propia organización, y éstas son cuestiones que rara vez se tienen en cuenta.

La municipalidad -desde una perspectiva meramente global- constituye un conjunto de vinculaciones más o menos establecidas y de recursos compartidos con un fin común. Asimismo, se puede señalar que la municipalidad en sí representa un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados.

Capítulo VI

Análisis situacional de la municipalidad de Las Cabras

6.1. La ilustre municipalidad de Las Cabras

La municipalidad de Las Cabras es una organización, en la cual tiene trabajadores de planta y a honorarios, la municipalidad tiene un personal de planta de “37 trabajadores”¹², un personal a honorarios de 5 trabajadores y un trabajador regido por el código del trabajo.

El espacio físico de la municipalidad se encuentra en 4 edificios, siendo la principal la municipalidad donde se encuentran la mayoría de los departamentos que prestan servicios, exceptuando el departamento de salud, educación, cultura y el juzgado de policía local.

La municipalidad tiene un comité técnico administrativo, el cual esta encargado de la coordinación administrativa interna, que vela para el adecuado cumplimiento de las funciones de coordinación, en este proceso existirá una instancia administrativa interna que asesora al alcalde, esta presidida por el administrador municipal y formada por los directivos que ejercen las jefaturas de las unidades de la municipalidad.

Su objetivo básico es optimizar la gestión interna del municipio, para la cual deberá cumplir a lo menos con las siguientes funciones:

- Servir de instancia de difusión y análisis de las políticas, planes, programas y proyectos para el desarrollo comunal, y de coordinación para su plena aplicación.
- Proponer las estrategias operativas necesarias para el adecuado cumplimiento de los planes y programas municipales, y mejoramiento de los servicios municipales.

¹² www.lascabramunicipalidad.cl

- Estudiar y proponer mejoras en los procedimientos administrativos internos de la municipalidad, proponiendo las modificaciones que sean necesarias para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, planes, programas e instrucciones dispuestas por la autoridad social.
- Pronunciarse sobre cualquier materia que el alcalde y/o el concejo solicite relacionado con la gestión administrativa interna.

6.2 Visión de la municipalidad de Las Cabras

“Ser un municipio innovador, que promueva la participación ciudadana en los diferentes planos del desarrollo, fundados en el capital humano, atento, competente, capacitado y comprometido con su labor funcionaria, generando una distribución equitativa del progreso en todo su territorio y entregando las herramientas necesarias para potenciar a su comunidad”¹³.

6.3 Misión de la municipalidad de Las Cabras

“Ser un equipo de trabajo, con voluntad, compromiso y disposición, motivados por el servicio público, empeñados en orientar, educar y promover el desarrollo económico y social en forma equitativa y eficiente para nuestra comunidad”¹⁴.

¹³ www.lacabramunicipalidad.cl

¹⁴ www.lascabramunicipalidad.cl

Capítulo VII

Departamento de salud

7.1 Misión

“Centro de atención primaria que a través de un enfoque de salud familiar, en conjunto con la comunidad, las estrategias más eficientes para conseguir una mejor calidad de vida de todos los habitantes de la comuna de Las Cabras”¹⁵.

7.2 Visión

“La aplicación de un modelos integral de salud en la comuna de Las Cabras, consigue una mejor calidad de vida para las personas, familias y comunidad, poniendo énfasis en la anticipación de los problemas, con acento en la promoción de salud y prevención de la enfermedad, es decir, anticipatoria al daño, considerando la integridad física, mental y social de la personas”¹⁶.

7.3 Análisis situacional de Salud

El modelo de atención integral con enfoque familiar y comunitario se entiende conceptualmente como un conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna que se dirige, mas que al paciente o la enfermedad, a las personas, consideradas en su integralidad física y mental y como seres sociales pertenecientes a diferentes tipos de familias y comunidad.

¹⁵ Plan salud familiar 2011, Centro de Salud familiar las Cabras, pagina 23

¹⁶ Plan salud familiar 2011, Centro de Salud familiar Las Cabras, pagina 23

“En este modelo la salud es considerada un proceso multidimensional en el que interactúan sistemas biológicos, psicológicos, sociales, culturales, familiares y ambientales¹⁷”.

De esto se desprende que el énfasis del modelo es que está centrado en el usuario, tendría una estrategia anticipatoria por medio de un enfoque en lo previsional y preventivo, el uso de un enfoque familiar, integralidad de la intervención que aborde todas las dimensiones de las personas, entregar resolutivez a las problemáticas de salud y una fuerte consideración de los aspectos socio comunitarios, favoreciendo la participación social a través de distintas líneas de acción orientadas a la protección y ejercicio de derechos de las personas y comunidades, a la incorporación de la opinión de usuarios y usuarias y comunidad en la gestión de salud y a la transparencia de la gestión pública de salud.

Entre el departamento de salud y el CESFAM de la comuna de Las Cabras trabajan 95 personas, ya sean de planta y a honorarios.

El sistema de gestión interno de este departamento se efectúa mediante un director administrativo y un director de CESFAM, siendo estos los que coordinan y organizan la gestión, control y organización de este departamento.

¹⁷ Plan salud familiar 2011, centro de Salud familiar Las cabras, pagina 133

7.4 Cuadro N° 2 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>F1 Buen clima organizacional</p> <p>F2 El departamento de Salud cuenta con una buena infraestructura en excelentes condiciones</p> <p>F3 La Dirección del departamento de Salud cuenta con un equipo técnico de muy buen nivel.</p> <p>F4 Existencia de probidad en los funcionarios</p> <p>F5 La Dirección del departamento de Salud cuenta con la credibilidad de los diferentes CESFAM Y consultorios de la comuna.</p> <p>F6 La Dirección del departamento de Salud posee una política de salud y social muy fuerte, ya que busca la integración de todos los sectores de la comuna para la implementación de las políticas de salud nacional y comunal.</p> <p>F7 Existe una política de Salud instaurada y respetada en la planificación comunal del municipio.</p> <p>F8 El departamento de Salud de la comuna, junto con la dirección del CESFAM de la comuna cuentan con un reconocimiento de las autoridades regionales por su administración y servicio.</p>	<p>D1 Existe una escasez de recursos para agilizar su operatividad, para mejorar su equipamiento, recursos insuficientes para cubrir la falta de personal.</p> <p>D2 Existe una escasez de capacitaciones tanto para los funcionarios administrativos como los de Salud.</p> <p>D3 Ausencia de planificación estratégica o metodología de trabajo.</p> <p>D4 Insuficiencia de publicidad en las actividades de Salud en la comuna.</p> <p>D5 Dotación insuficiente de personal con responsabilidad administrativa.</p> <p>D6 Falta de información en el sitio Web del departamento de salud.</p> <p>D7 La indiferencia que sufre el sistema municipal, la superposición u duplicidad de funciones de los funcionarios.</p> <p>D8 Escaso control de gestión externo en la administración del departamento de Salud por parte del municipio.</p> <p>D9 La falta de comunicación con otros departamentos de la municipalidad para mejorar la gestión interna y comunicación interna en los procesos municipales.</p>

Tras estudiar y analizar la situación interna del departamento de salud, vemos que la mayor fortaleza que tiene el departamento de Salud y el CESFAM de la comuna de Las Cabras, es el reconocimiento de la institución a nivel de autoridades de la Salud, a nivel regional, pero todo esto es por el recurso humano que tiene el departamento, el cual es el encargado de llevar una correcta administración y ejecución del departamento, y conllevar un grato y buen ambiente laboral, para ejecutar un buen desempeño de las funciones laborales del departamento.

Ante estas fortalezas, se observan las debilidades de la escasez de recursos económicos que se presenta en el departamento, la escasez de recursos humanos en el departamento, y la falta de un profesional en el área administrativa para tener una responsabilidad administrativa en la dirección del departamento, este profesional puede crear una función de mejorar el lineamiento estratégico, para obtener una mejor gestión y control en la administración.

Otra debilidad es la poca comunicación interna de del departamento con otros departamentos municipales, ya que el departamento de Salud físicamente se encuentra aislado de otro departamento por lo que una mejora en el sistema de comunicación haría los procesos mas eficiente y eficaces en el ámbito municipal, por lo que las necesidades sociales se pueden satisfacer mas oportunamente y utilizando poco recurso humano que en el municipio es escaso.

La falta de un relacionador público municipal eficiente, el cual tenga contacto con todos los departamento , esté informado de las actividades y las de a conocer a la comunidad para que la propia comunidad este al tanto de las actividades del departamento y asistan a dichas actividades lo que mejorara a la salud comunal y a la gestión municipal.

7.5 Cuadro N°3 Análisis Externo FODA

Oportunidades	Amenazas
<p>O1 La creciente necesidad de los habitantes de la comuna por adquirir los servicios del CESFAM y sus respectivos consultorios en la comuna.</p>	<p>A1 El nivel socioeconómico de la población de la comuna</p> <p>A2 La fuerte demanda por el servicio de salud en comuna.</p>
<p>O2 Posibilidad de asociación con universidades para una mejora en la Salud pública.</p>	<p>A3 La cercanía con el hospital de la comuna de Peumo, el cual opaca la prestación del servicio del CESFAM.</p>
<p>O3 Las empresas agroindustriales y zona turística que es la comuna.</p>	<p>A4 La indiferencia de la superposición y duplicidad de funciones de los funcionarios en el área de Salud</p>
<p>O4 La posibilidad de alianzas estratégicas con otros departamentos de salud de otras comunas.</p>	<p>A5 Lo poco atractiva que es la comuna para el desempeño de profesionales para el área de Salud.</p>
<p>O5 La ubicación geográfica de la comuna, a nivel regional es un factor importante.</p>	

En relación con el análisis externo, el departamento de salud, por medio del CESFAM cuentan con la oportunidad de que la comuna a nivel regional esta ubicada en la depresión intermedia por lo cual tiene un fácil acceso al resto de la región, por ser una comuna turística es atractiva para los inversionistas por lo que aumenta el ingreso por tributo a la comuna, lo que puede mejorar el servicio de salud en la comuna, lo que beneficiaría a los habitantes.

También contamos con un convenio que tiene el departamento de salud con diferentes instituciones universitarias para ser sede de práctica de los alumnos en las diferentes profesiones de la salud como por ejemplo psicología, kinesiología, terapia ocupacional, odontólogos, internistas, etc. quienes prestan servicios anuales por lo que aminora el problema de la falta de profesionales en el área de la Salud.

Las Cabras es una comuna, la cual a nivel socioeconómico está por debajo del promedio regional y del nacional, ya que la mayor fuente de trabajo es la agricultura y es por temporadas fundamentalmente, por lo que la empleabilidad es periódica y no constante.

En los periodos invernales se produce una alta demanda en los servicios de salud por lo que se ve en algunas ocasiones sobrepasado por la falta de profesionales y de infraestructura.

La falta de profesionales de la salud, por lo poco atractiva que es la comuna para estos profesionales ya que es una comuna que no tiene mucho presupuesto para solventar las aspiraciones salariales que ellos demandan.

Capítulo VIII

8.1 Desarrollo del lineamiento estratégico

La estrategia será identificada por medio del objetivo fundamental de la dirección del departamento de Salud de la municipalidad, el cual será nuestro punto de partida en el lineamiento estratégico, propondré los objetivos específicos y las metas que quiero llegar.

El objetivo fundamental de esta propuesta de diseño de un cuadro de mando integral, es el mejoramiento de la gestión del departamento mediante el CESFAM de la comuna.

Para cumplir con este objetivo buscaré potenciar a los funcionarios de la dirección en sus capacidades de gestión y funcionamiento municipal, fomentando el trabajo en equipo e integrando al personal en la mejora de los procesos, invirtiendo en tecnologías de información y capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios o clientes.

El plazo del diseño del cuadro de mando integral será de 6 meses y un año para la implementación de este mismo.

Este proceso tiene que constar con un monitoreo constante por parte de la dirección del departamento en conjunto con un equipo técnico que será elegido por los mismos funcionarios administrativos, si no existiere una persona idónea para el cargo, se tendrá que buscar o licitar el cargo para cumplir con el correcto monitoreo de esta nueva herramienta de gestión.

Ya establecido un objetivo general se buscaran los objetivos específicos para abordar los problemas específicamente que están perjudicando nuestra función, en el caso de este departamento buscaremos:

- Mejorar los procesos internos de comunicación.
- Buscar una mayor productividad en los funcionarios del departamento.
- Mejorar la eficiencia presupuestaria.
- Crear nuevos programas de Salud, para incentivar la participación de la ciudadanía.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Tener una atención al usuario más eficiente y eficaz.

8.2 Definición de los indicadores

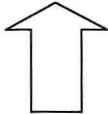
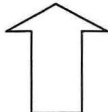
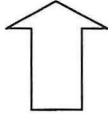
Este diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión del departamento de Salud y sus respectivas unidades para mejorar el servicio. Por lo que buscaré establecer metas e indicadores a los objetivos estratégicos expuestos.

“Los indicadores son variables que intentan medir en forma objetiva y de manera cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones políticas, evaluar y lograr metas. Los indicadores sirven para poder objetivar una situación determinada y a la vez poder evaluar su comportamiento en el tiempo mediante su comparación con otras situaciones que utilizan la misma forma de apreciar la realidad”¹⁸.

¹⁸ <http://dirgac.unab.cl/2008/07/%C2%BF-que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven/> junio 2008

8.3 Cuadro N°4 : Elaboración de Indicadores

Estrategia	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador
------------	-------------	----------------------	-----------

<p>Es el mejoramiento de la gestión del departamento mediante el CESFAM de la comuna.</p> <p>Potenciar a los funcionarios de la dirección en sus capacidades de gestión y funcionamiento municipal, fomentando el trabajo en equipo e integrando al personal en la mejora de los procesos, invirtiendo en tecnologías de información y capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios o clientes</p>	<p>Satisfacción ciudadana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mejorar el servicio en la atención primaria - tener una mejora en la infraestructura. - Tener una mejora en la prestación de servicios de las distintas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - disminuir las quejas y reclamos de las personas. - que haya conformidad por parte del usuario y del profesional en la infraestructura.
	<p style="text-align: center;"></p> <p>Gestión económica financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> - eficiencia presupuestaria - obtener mayor recursos económicos por medios externos - analizar el desempeño de los funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - disminuir el gasto presupuestario - Interesar al aporte privado y externo al municipio - Velar por el buen desempeño de los funcionarios de Salud.
	<p style="text-align: center;"></p> <p>Procesos y proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - agilizar los procesos internos. - Crear una unidad de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - disminuir los tiempos en los procesos internos. - gestionar el ingreso de un profesional para optar por los proyectos públicos.
	<p style="text-align: center;"></p> <p>Formación y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mejorar capacidad y productividad del personal. - mejorar la pagina Web para mejorar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - tener metas a nivel institucional. - crear un sistema de atención al cliente, mediante la pagina Web.

Capítulo IX

Identificación y diseño de iniciativas

Perspectivas de aprendizaje y crecimiento

9.1 Objetivos estratégicos

- Mejorar la capacidad y productividad del personal
- Modificar y mejorar la pagina Web

Al mejorar la capacidad y productividad de los funcionarios, estoy buscando tener un funcionario público mas acorde al cargo, siendo éste un profesional el cual conozca el área administrativa y conozca el sistema público, para así tener una persona mas idónea en el cargo , debido a que el objetivo es tener un servicio mas eficiente y eficaz tanto fuera como dentro del departamento.

Al tener este tipo de funcionario en el departamento de Salud busco también aminorar el impacto de la multiplicidad de funciones que tienen generalmente los funcionarios, siendo estos actualmente funcionarios de planta históricos que solo conocen el sistema por los años de servicio que llevan en la administración pública, y con un sistema mas burocrático para la entrega de los servicios al público.

Al modificar y mejorar la página Web del Cesfam busco ahorrar personal, creando en esta página un sistema de atención de petición de hora para los diferentes profesionales de la salud, las cuales actualmente ocupan tres funcionarios públicos para dicha tarea.

En este nuevo sistema quiero incluir también la entrega de medicamentos y preguntas al profesional para trámites que sean administrativos.

Cuadro N°5 : Diseño de iniciativas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Mejorar capacidad y productividad del personal	Mejorar los conocimientos administrativos de la gestión interna municipal	Capacitación de los funcionarios sobre los procesos internos del departamento de salud	Capacitar en su totalidad a los funcionarios del departamento de salud.	N° de capacitados/ N° de personal administrativo y profesional de dirección.
	Actualizar los conocimientos de administración	Capacitar a los funcionarios publicos mediante capacitaciones externas y sobre el enfoque que se quiera dar	Lograr que los funcionarios del departamento tengan la capacidad de gestionar funciones administrativas	N° de capacitados/ N° de personal del departamento de Salud

Cuadro N°6 : Diseño de iniciativas de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Innovar y actualizar la pagina Web	Innovar la pagina Web del departamento de Salud	Tener una pagina Web, la cual este complementada con toda la información del departamento	Implementar al departamento de Salud con una pagina Web con toda la informacion	Pagina Web antigua/ Pagina Web actual
	Actualizar la página Web diariamente	Tener una pagina Web actualizada, con toda la información actualizada	Tener una pagina Web actualizada	Pagina web antigua/ Pagina Web nueva

9.2 Perspectivas de procesos

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Agilizar los procesos internos
- Crear una unidad de proyectos.

Al buscar la agilización de los procesos internos, tengo como objetivo reducir los tiempos de los diferentes trámites que llevan el funcionamiento del departamento de salud, la comunicación con otros departamentos y con las unidades del mismo departamento como por ejemplo el Cesfam y consultorios esparcidos dentro de la comuna.

Primero para mejorar los procesos internos, se tendrá que conocer el funcionamiento correcto de los canales de comunicación del departamento de salud y de los otros departamentos, y los procesos internos de estos mismos.

Para realizar dicho conocimiento se implementará un flujograma que indique los pasos administrativos y los tiempos asociados a ellos. Esto nos ayudará a formular proyectos, tomar decisiones y mejorar el servicio ante la comunidad.

Al crear una unidad de proyectos, busco tener una unidad especializada en captar recursos económicos o el mejoramiento de infraestructura por medio de postulación de proyectos nacionales que benefician al servicio y por ende impacta en la sociedad.

Por lo cual ésta unidad será la encargada de estar pendiente de qué proyectos serán más beneficiosos para el departamento, previo a esto tiene que realizarse un estudio, que verá cuales son las falencias que tiene el Cesfam y así poder

constatar si existiese un proyecto relacionado que pudiera aminorar el problema o repararlo en su totalidad.

Cuadro N° 7 : Diseño de iniciativas de perspectiva de procesos

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Agilizar los procesos internos	Crear un sistema de comunicación eficiente	Implementar un sistema de comunicación eficiente y eficaz dentro del departamento	Tener un sistema de comunicación eficiente y eficaz	Tiempo en los procesos en el sistema de comunicación antiguo/ tiempo en los procesos con el sistema de comunicación.
	Digitalizar los documentos	Creación de base de datos en la documentación del departamento de Salud	Tener una base de datos que este en conocimiento de todos los administrativos del departamento	N° documentos en la base de datos/N° de documento en la base de datos antiguo

Cuadro N° 8: Diseño de iniciativas de perspectiva de procesos

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Crear una unidad de proyectos	Crear una unidad de proyectos	Crear un equipo técnico el cual se enfoque en la captación y formulación de proyectos	Acaparar el máximo de proyectos de inversión y gestión	Proyectos aprobados antes de la unidad/ proyectos aprobados después de la unidad..

9.3 Perspectiva de gestión económica financiera

La gestión económica financiera responde a los siguientes objetivos estratégicos:

- Eficiencia financiera.
- Obtener mayores recursos financieros por medios externos al municipio.
- Analizar el desempeño de los funcionarios.

Al tener una eficiencia económica financiera, quiero decir tener una gestión en la cual los gastos sean justificados adecuadamente y los procesos por el cual se hagan las licitaciones que buscan la mejora de los servicios, sean las más económicas, pero con las cuales se pueda cumplir con el objetivo o la meta planteada.

Al hablar de eficiencia financiera también, busco si los funcionarios que están en el departamento son los apropiados y si cumplen el rango o el perfil que busco para desempeñarse en el departamento de Salud. Por lo que analizaré mediante este objetivo si puedo disminuir los funcionarios o reemplazarlos por otros de mejor perfil.

Al hablar de obtener mayores recursos financieros por medios externos al municipio, quiero decir, que mediante la postulación de proyectos, con un enfoque en la mejora del servicio de salud de la comuna, puedo postular a estos proyectos que cofinancian el Estado junto a las políticas del gobierno de turno mediante platas estatales.

Por lo que obtendría financiamiento fuera de los ingresos municipales y sería dinero externo que me ayudaría a mejorar la gestión de el centro de salud familiar de la comuna y los consultorios que se expanden por alrededor de la comuna.

Cuadro N° 9: Diseño de iniciativas de perspectiva de gestión económica financiera

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Eficiencia financiera	Tener una gestión en la cual los gastos sean justificados adecuadamente	Tener un equipo técnico preparado para asumir el presupuesto del departamento	Tener un equipo, el cual prepare y analice los presupuestos para los años siguientes	(Presupuesto año actual- proyección presupuesto año siguiente)x ipc anual.

Cuadro N° 10: Diseño de iniciativas de perspectiva de gestión económica financiera

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Obtener mayores recursos financieros por medios externos al municipio.	Aumento de la inversión pública.	Postular a proyectos y programas del sector de salud	Aumentar lo máximo posible las inversiones publicas	(ingreso por inversión del año actual – ingreso por inversión del año anterior)x 100

Cuadro N° 11: Diseño de iniciativas de perspectiva de gestión económica financiera

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>indicador</i>
Analizar el desempeño de los funcionarios	Crear un sistema de objetivos logrados y metas	Tener un registro de metas logradas por cada funcionario publico	Tener un funcionario más eficiente y eficaz	Metas de año actual – metas de año anterior

9.4 Satisfacción ciudadana.

Los objetivos estratégicos planteados en la satisfacción ciudadana son:

- Mejorar el servicio en la atención primaria
- Mejorar la infraestructura de nuestro CESFAM
- Tener una mejora en la prestación de servicios de las distintas áreas.

Al hablar de la mejora de servicio en la atención primaria, me quiero enfocar en que la prestación de servicio en urgencia no es la mas adecuada para los habitantes de la comuna, ya que los profesionales de la salud en el CESFAM de la comuna es escasa, por lo que mayoritariamente son atendidos por un personal técnico el cual al haber un caso de extrema urgencia puede llamar al medico de turno. Lo que busco en la mejora del servicio es la de ampliar el número de médicos por turno, sobre todo en las fechas invernales que es donde aumenta la demanda en la prestación de servicios de el CESFAM y la comuna.

Pero también busco una mejora en la infraestructura de atención ya que los lugares instaurados para la atención primaria son pequeños y poco acomodados por lo que no hay una satisfacción por parte de la ciudadanía y por parte del profesional que buscar satisfacer las necesidades de sus pacientes.

Lo otro que busco es el sistema precario en la toma de hora para solicitar una hora de un profesional de la salud, ya sea un kinesiólogo, un psicólogo, un terapeuta ocupacional, una obstetra, etc.

El sistema que hoy rige es arcaico y precario, como anteriormente mencioné, el cual consiste en que el usuario debe llegar a las 6 A.m., aproximadamente y esperar la apertura del centro de salud familiar, para pedir una hora, lo que busco yo es mejorar un sistema informático el cual ordene y distribuya las horas de los diferentes profesionales como ocurren en el sector privado, y así tener que cumplir con un horario establecido y ayude en la mejora y satisfacción de los servicios que imparte esta área.

Cuadro N°12: diseño de iniciativas de perspectiva de satisfacción ciudadana

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Actividad</i>	<i>Metas</i>	<i>Indicador</i>
Mejorar el servicio de la atención primaria.	Mejorar los tiempos de atención y de espera en la atención primaria y las diferentes áreas de las salud	Tener una mejor infraestructura para acoger el usuario y acortar los tiempos de espera	Tener un mejoramiento en la gestión, haciendo cada vez una atención más eficiente y eficaz	N° de reclamos de año actual – N° de reclamos de años anterior.
Mejorar la infraestructura de atención primaria				
Mejorar el servicio de las distintas áreas de salud				

9.5 Beneficios en la implantación del cuadro de mando integral en el municipio

Al diseñar e implantar un cuadro de mando integral en el municipio, puedo obtener muchas mejoras en la gestión de la organización, en este caso del departamento de Salud de la comuna.

Primeramente esta herramienta de gestión fue diseñada y enfocada para empresas privadas, al ser un éxito en este tipo de organizaciones, ya que se usó con frecuencia y objetividad la palabra “estrategia”, con la cual esta empresas privadas se abocaron con una perspectiva de aprendizaje y crecimiento de satisfacción del cliente, de procesos internos y de gestión económica.

Al abocarse a estas áreas las empresas lograron altos estándares de calidad.

En el sector público, el cuadro de mando integral tiene varios cambios ya que acá la perspectiva financiera no es la prioridad pero si un ente fundamental de la organización, ya que en el sector público el objetivo fundamental es la satisfacción de las necesidades de las personas y lograr un bienestar social.

“Una organización no lucrativa es un sistema social coordinado conscientemente que tiene el fin de conseguir cada vez mas beneficios sobre la base de aportar bienes y servicios a la sociedad con el fin de satisfacer las necesidades, deseos de un conjunto de personas que integran el mercado objetivo.”¹⁹

¹⁹ www.monografias.com/trabajo31/cuadrodemandointegral

En el caso de la municipalidad, o mejor en el del departamento de Salud de Las Cabras, en conjunto con el CESFAM de la misma comuna, busco la mejora de la gestión de este departamento mediante el diseño e implantación del cuadro de mando integral el cual mediante los diferentes puntos pretendo instalar un sistema mas eficiente y eficaz en la administración de este departamento.

Lo que propongo por medio de esta herramienta es tener una administración más eficiente y eficaz, para utilizar el mínimo de recursos en la satisfacción de las necesidades, esto se puede lograr con un mejoramiento en los procesos internos, una buena gestión económica y con una buena capacitación de los funcionarios públicos.

Todo esto unido puedo llegar a los objetivos establecidos en la institución y así lograr por ende las metas que se fija.

Al implementar el cuadro de mando integral también me ayudará a un mejoramiento en el sistema de control del municipio, ya que tendré un monitoreo constantes de los actos que se realicen dentro de esta organización.

También puedo buscar o detectar los puntos críticos deficiencias que tengo en el servicio y así tomar medidas para corregir los errores.

El CMI me permite una integración de las distintas direcciones de la municipalidad y así conllevar las decisiones de la institución haciendo mas partícipe a las direcciones y tener más amplitud en las respuestas de los problemas que tiene la municipalidad.

El CMI nos permite identificar con mayor precisión las necesidades de recursos de carácter material, financieros y humanos.

Capítulo X

Conclusión

La administración pública por años ha tenido el estigma de ser un servicio lento y burocrático, esta imagen que ha desarrollado viene de hace muchos años, ya que antiguamente el servicio público solo tenía registros manuales por lo que con los años fue quedando obsoleto, debido a que el aumento explosivo de la población hizo que el papeleo de los documentos fuera quedando en un sistema arcaico y sin futuro.

La evolución de la tecnología e innovación de esta misma, sumado en el perfeccionamiento del recurso humano fue la clave para que la administración pública, mediante la prestación de un servicio sufriera una modernización la cual fue beneficiosa para la población y para el mismo servicio público.

La administración municipal hoy en día es mas retrasado que el sistema central de un gobierno, como es en el caso de la municipalidad de Las Cabras el cual con una escasez de recursos financieros no tiene como prioridad optar a la modernización de un sistema interno el cual podría ayudar al mejoramiento de los procesos internos, y así desencadenar una serie de beneficios institucionales, lo que impactaría directamente en los beneficios sociales de la comunidad.

Con la propuesta de la implementación de un cuadro de mando integral se buscará un mejoramiento de la gestión de la municipalidad hacia la ciudadanía, esto se implementará en un plan piloto en el departamento de Salud de este mismo municipio, así se abocará en mejorar la gestión del departamento, el cual, es el que recibe mas críticas por parte de la ciudadanía ya que al no contar con una infraestructura adecuada y un contingente profesional administrativo adecuado a la responsabilidad que esta confiere, se ha visto mas criticada que las demás.

Al implementar el cuadro de mando en el departamento de educación, analizado por medio de esta misma herramienta, nos dará a conocer la misión y visión del departamento, y plantearemos el objetivo general y los específicos los cuales nos hará cumplir con dichos objetivos y por consecuencia con las metas que nos planteamos.

Con esta herramienta también conoceremos nuestras fortalezas y debilidades que tenemos como servicio público, y así también nuestras amenazas y oportunidades, esto conllevará a crear una línea estratégica, con la cual buscaré sanear todos los problemas de una manera eficiente y eficaz que tiene el departamento de Salud, para ello primeramente tengo que buscar los indicadores que serán mi punto fundamental en donde me dirán en donde estoy fallando como institución y en donde tendré que mejorar.

El cuadro de mando integral también me ayudará a mejorar un sistema de procesos, en la cual lo puedo utilizar como sistema de comunicación, de información y de formación.

Por este motivo he diseñado un cuadro de mando integral, que tendrá como objetivo el mejoramiento de la gestión del municipio, haciendo esto en un proyecto piloto que será el departamento de Salud, con el cual se hará énfasis a la mejora de la dirección administrativa y la dirección del Cesfam. Las propuestas que ejecutaremos van en destino de la necesidad y los objetivos de un organismo público, para conseguir las metas establecidas.

Las perspectivas que estudiaremos y analizaremos en este cuadro de mando integral serán el de formación y crecimiento, procesos, gestión económica administrativas y satisfacción ciudadana.

El cuadro de mando integral diseñado para el departamento de salud de la comuna, tendrá mejoras en los objetivos como el de ver hacia donde se dirige el departamento, por lo que se instaurará una estrategia que me diga el objetivo fundamental de la dirección, tener una contacto mas directo entre la dirección y los demás funcionarios a su cargo.

Este cuadro de mando integral para mantener su objetivo debe ser monitoreado fundamentalmente durante la implementación, ya que al no darle un seguimiento el proyecto puede fracasar, ya que el CMI, también tiene como objetivo crear un cambio en el comportamiento organizacional por medio de una organización y planificación establecidas desde el principio.

En síntesis el cuadro de mando integral será el medio de conducción a través del cual se transmitirá la información de la organización, informando a cada integrante de la organización la planificación establecida así como sus mejoras establecidas y las metas a cumplir, a través de indicadores e informando a la organización el cumplimiento de los objetivos.

10.2 Alcances y propuestas

Mediante el siguiente estudio, se pudo analizar la situación de la municipalidad, primordialmente el del departamento de salud de la misma comuna, con la inclusión del cuadro de mando integral puedo dilucidar podremos mejorar:

- Mejorar la infraestructura de la atención primaria del Cesfam de la comuna.
- Diseñar e implementar programas de capacitación de los funcionarios públicos, del departamento, con la finalidad de que el personal que encontremos en este departamento se encuentre lo más idóneo posible y preparado para cumplir con todas las exigencias del departamento.
- Crear una unidad técnica de proyectos con la intención de captar recursos económicos de inversión pública.
- Diseñar un sistema de mejoramiento de los procesos internos, con lo cual se buscara reducir los tiempos en la comunicación dentro del departamento y también con otros departamentos de la misma organización.
- Diseñar un programa donde se encuentre la base de datos del departamento con todos sus componentes.
- Tener un servicio de atención al usuario más eficiente con la intención de reducir las filas para conseguir la atención de estos mismos.
- Buscar un profesional que logre monitorear este proceso durante el tiempo que se estime conveniente entre las autoridades y los actores involucrados.
- Crear nuevas alianzas con diferentes casa de estudios superiores para suplir la falta de profesionales en el área salud de la comuna.
- Conseguir una interacción mas activa entre la ciudadanía y el departamento de salud, por medio de programas del mejoramiento de la salud en los barrios.
- Mejorar la administración del departamento de salud en función con el mejoramiento de la eficiencia financiera económica, así creando una comisión especialista en esta área.

Bibliografía

- Robert Kaplan, David Norton, cuadro de mando integral; Edit: gestión 2000, México 2000
- Plan de Salud año 2011, Las Cabras 2011
- Robert Kaplan, David Norton, como utilizar el cuadro de mando integral; edit: gestión 2000, México 2000
- Fidas Arias, concepto de metodología, edit.: 1999
- Ley orgánica constitucional de municipalidades; texto refundido, coordinado, sistematizado y actualizado de la ley N°18.695, Orgánica constitucional del estado, junio 2002.
- El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del ayuntamiento de Sant Cugat del Valles, VIII congreso internacional del CLAD sobre reformas de estado y la administración pública, Panamá 2003.
- ¹Kaplan, Robert. El mercurio de Santiago de Chile 14/05/2006, sección “Economía y Negocios”

Sitios Web

- www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico
- www.municipalidadlascabras.cl
- [http://dirgac.unab.cl/2008/07/%C2%BF-que-son-los –indicadores-y-para-que-sirven/](http://dirgac.unab.cl/2008/07/%C2%BF-que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven/) junio 2008.
- www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx - 21k -

**APRUEBA REGLAMENTO
INTERNO DE FUNCIONES, ESTRUCTURA
Y COORDINACIÓN.**

DECRETO EXENTO Nº 1633,

Las Cabras, 12 OCT. 2007

CONSIDERANDO:

La necesidad de otorgar respaldo jurídico administrativo a la definición de la estructura de la Municipalidad de Las Cabras y a la asignación de funciones a las respectivas unidades y con el fin de procurar su efectivo y coordinado ejercicio tendiente a cumplir los objetivos que fija la Ley.

Lo observado por la Contraloría Regional del Libertador O'Higgins en su informe Nº 14/2007, con el objeto que la estructura del Reglamento sea adaptada a la realidad del funcionamiento de la Municipalidad.

VISTOS:

Lo dispuesto en el DFL1-19794, texto refundido y sistematizado de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Artículo 1º.- **APRUEBASE** el siguiente texto del Reglamento Interno de Funciones, Estructura y Coordinación de la Municipalidad de Las Cabras

TITULO I

Artículo 2º.- El presente Reglamento Municipal regula la estructura y organización interna de esta Municipalidad, así como las funciones generales y específicas asignadas a las distintas unidades y la necesaria coordinación entre ellas.

Artículo 3º.- La Municipalidad como Corporación de Derecho Público está constituida por el Alcalde y por el Concejo, a los que corresponden las obligaciones y atribuciones que determina la Ley Orgánica y para su funcionamiento dispondrá de las unidades que se definen en este Reglamento.

Artículo 4º.- El Alcalde en su calidad de máxima autoridad de la Municipalidad ejerce su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento.

**TITULO II
DE LA ESTRUCTURA**

Artículo 5º.- La estructura de la Municipalidad de Las Cabras, se conformará con las siguientes Direcciones, las que dependerán directamente del Alcalde.

DIRECCIONES:

- 1) Administrador Municipal
- 2) Secretaría Municipal
- 3) Secretaría Comunal de Planificación
- 4) Unidad de Servicios de Salud, Educación y demás incorporados a la gestión municipal
- 5) Desarrollo Comunitario
- 6) Obras Municipales
- 7) Aseo y Ornato
- 8) Tránsito y Transporte Público
- 9) Administración y Finanzas
- 10) Asesoría Jurídica
- 11) Control

Integra además la estructura Municipal el Juzgado de Policía Local, cuya organización y atribuciones se regulan en la Ley N° 15.231.

Artículo 6º.- Las Direcciones Municipales se integrarán con Departamentos, Secciones u Oficinas.

Los Departamentos dependerán de la respectiva Dirección; las Secciones, del Departamento que integren; y las Oficinas, de las Secciones que corresponda.

TITULO III
DE LAS UNIDADES MUNICIPALES:
OBJETIVOS Y FUNCIONES

Capítulo I
Administrador Municipal

Artículo 7º.- El Administrador Municipal depende directamente del Alcalde, y tiene las siguientes funciones generales:

- a) Colaborar con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las unidades municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquél le imparta;
- b) Colaborar con el Alcalde en la elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal;
- c) Ejercer las atribuciones que le delegue expresamente el Alcalde, en conformidad con la Ley, y las demás funciones que se le encomiendan en este reglamento, sin perjuicio que la delegación debe limitarse a las funciones vinculadas al cargo de Administrador Municipal.

Para el cumplimiento de sus funciones, el Administrador Municipal podrá tener el apoyo administrativo, técnico y profesional que le asigne el Alcalde.

Artículo 8º.- El Administrador Municipal tiene además las siguientes funciones específicas:

- a) Presidir y coordinar el funcionamiento del Comité Técnico Administrativo.
- b) Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos municipales, que se relacionen con la gestión interna del Municipio;
- c) Colaborar con las unidades correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- d) Realizar labores de articulación de equipos de trabajo y participar en la elaboración de los Planes de Capacitación del Personal.
- e) Analizar las instrucciones, reglamentos, manuales de organización, procedimientos y descripción de cargos escritos, a fin de comprobar su utilidad y actualización, de acuerdo a la normativa vigente. En caso de no contar con estos instrumentos, deberá dirigir y supervisar su elaboración por las unidades respectivas.
- f) Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera.
- g) Elaborar, proponer y programar en coordinación con otras unidades municipales, los gastos de inversión en la Municipalidad necesarios para la adecuada Gestión Municipal y los gastos de operación.
- h) Establecer y mantener una estructura de comunicaciones y coordinación interna que vele por el buen funcionamiento institucional.
- i) Colaborar en la planificación y coordinación con otras unidades municipales, medidas tendientes a prevenir riesgos y solucionar problemas derivados de una situación de emergencia.
- j) Coordinar y controlar los planes y programas de fiscalización en materia de tránsito, obras y patentes comerciales, industriales, profesionales y alcoholes.
- k) Coordinar los programas y proyectos que fomente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que ejecuten las distintas unidades municipales.
- l) Manejar las relaciones públicas del Municipio, lo que considera la planificación Organización y ejecución de todas las actividades municipales, como también la difusión permanente del quehacer municipal.

Capítulo II

Secretaría Municipal

Artículo 9º.- La Secretaría Municipal estará a cargo de un Secretario Municipal, que tiene como funciones genéricas dirigir las actividades de Secretaría Administrativa del Alcalde

y del Concejo, y desempeñarse como Ministro de Fe en todas las actuaciones municipales.

De la Secretaría Municipal dependerán la Sección Central de Documentación, la Oficina de Decretos y Transcripciones.

Artículo 10º.- La Secretaría Municipal deberá cumplir además las siguientes funciones específicas:

- a) Desarrollar las actividades específicas que le asigna la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en relación a la constitución y funcionamiento del Concejo.
- b) Cumplir las funciones que le asigna la Ley Nº 19.418, sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias.
- c) Actuar como Ministro de Fe para los efectos establecidos en el Artículo 177º inciso segundo del Código del Trabajo.
- d) Transcribir las resoluciones del Alcalde, acuerdos del Concejo, de los comités, velar por su cumplimiento y mantener un archivo de tal documentación.
- e) Redactar los oficios, decretos, circulares y comunicaciones externas que se le encomienden.
- f) Elaborar y redactar material informativo en general.

Artículo 11º.- La Oficina de Partes, Reclamos y Archivo depende directamente de la Alcaldía y su objetivo es:

- a) Mantener un constante flujo, control, archivo y conservación de toda la documentación que ingresa y egresa de la Municipalidad proporcionando en forma rápida y expedita la información que se requiera para la actividad municipal, como también para la comunidad.
- b) Mantener registros numerados correlativamente de decretos, reglamentos, ordenanzas, oficios y demás resoluciones y documentación oficial de la Municipalidad.
- c) Tener a su cargo el trámite de ingresos, clasificación y distribución de la correspondencia oficial.
- d) Mantener archivos actualizados de la documentación recibida y despachada por la Municipalidad.
- e) Llevar y conservar el archivo central de la documentación oficial del Municipio, de acuerdo a las técnicas de conservación y clasificación existente.
- f) Efectuar el control de los plazos en la tramitación de la documentación interna y externa de la Municipalidad.
- g) Efectuar el ingreso, clasificación y distribución de los fax recibidos en la oficina de informaciones.

- h) Informar al público acerca del estado de tramitación de sus reclamos o peticiones, y orientarlos acerca del procedimiento y antecedentes necesarios para la obtención de servicios y beneficios que otorga la Municipalidad.
- i) Recibir y dar tramitación a las presentaciones y reclamos que formule la ciudadanía local, según el procedimiento que establece la Ordenanza de Participación Ciudadana.

Artículo 12º.- La Oficina de Decretos y Transcripciones depende directamente de la Secretaría Municipal, y su objetivo es confeccionar, transcribir y registrar los Decretos, Resoluciones, Ordenes de Servicio y otros de acuerdo a los antecedentes del acto y ajustarlo a las normas vigentes. Sus funciones son las siguientes:

- a) Confeccionar los decretos, resoluciones, órdenes de servicio y otros.
- b) Transcribir los originales de los decretos, reglamentos, ordenanzas y resoluciones.
- c) Notificar las resoluciones y decretos Alcaldicios a las unidades municipales pertinentes.
- d) Mantener un índice correlativo de los decretos exentos y no exentos de registro en la Contraloría General de la República.
- e) Distribuir copias de decretos, reglamentos, ordenanzas, resoluciones, órdenes de servicio, circulares y otros a quienes corresponda.

Capítulo III

Secretaría Comunal de Planificación

Artículo 13º.- La Secretaría Comunal de Planificación es una unidad técnica asesora del Alcalde y del Concejo en la elaboración de la estrategia municipal, como asimismo en la definición de las políticas y en la elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo Comunal.

La Secretaría Comunal de Planificación deberá cumplir además con las siguientes funciones generales:

- a) Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos del Plan Comunal de Desarrollo y del Presupuesto Municipal.
- b) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y del presupuesto Municipal e informar sobre estas materias al Concejo, a lo menos semestralmente.
- c) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de las situaciones de desarrollo de la Comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- d) 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.

- e) Fomentar las vinculaciones de carácter técnico entre las unidades municipales con los servicios públicos y el sector privado en materias propias de su competencia.
- f) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.
- g) Elaborar la política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en conjunto con el Departamento de la Mujer, la que deberá estar contenida en el Plan de Desarrollo Comunal.
- h) Evaluar los planes, programas y proyectos municipales considerando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, como criterio de evaluación.
- i) Proporcionar a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior la información que aquélla solicite a la Municipalidad de conformidad a la Ley.

Artículo 14º.- La Secretaría Comunal de Planificación dispone de un Departamento de Planificación Económica y Financiera, cuyo objetivo es proyectar la acción financiera de la gestión municipal a través de la formulación de planes, programas y proyectos. Sus funciones son las siguientes:

- a) Estudiar, caracterizar, programar y evaluar el proceso de desarrollo comunal en sus aspectos económicos y presupuestarios.
- b) Formular y proponer, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas, los proyectos del Plan Financiero y Presupuestario Municipal conforme al Plan de Desarrollo Comunal, de manera que implementen los programas y proyectos que éste contemple en las áreas sociales, físicas, económicas y, en general, municipales.
- c) Evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal en su aspecto financiero-presupuestario.
- d) Supervisar y efectuar el requerimiento presupuestario de las obras y programas en ejecución, en las que se encuentra comprometida la inversión municipal y aquellos sujetos a administración.
- e) Diseñar, implementar y mantener archivos de los planes, programas y proyectos elaborados por esta unidad.
- f) Procesar la información presupuestaria enviada por la Dirección de Administración y Finanzas, para efectos de la evaluación de la ejecución programática.

Artículo 15º.- La Secretaría Comunal de Planificación tiene adscrito al Asesor Urbanista, con las siguientes funciones:

- a) Asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo urbano.

- b) Estudiar y elaborar el Plan Regulador Comunal y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación, y
- c) Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas a la Municipalidad por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.

Artículo 16º.- El Departamento de Planificación Social de la Secretaría Comunal de Planificación tiene el objetivo de impulsar el desarrollo social de la comuna, a través de la elaboración de planes, programas y proyectos. Sus funciones son las siguientes:

- a) Estudiar, caracterizar, programar y evaluar el proceso de desarrollo comunal en sus aspectos sociales.
- b) Elaborar y proponer programas y proyectos específicos en el área social comunal.
- c) Estudiar y proponer las medidas que se requiere adoptar para impulsar el desarrollo social, tendiente al bienestar general de la población comunal, sin perjuicio de las materias relacionadas con salud, educación y otras, que corresponda a la respectiva unidad.
- d) Tomar conocimiento de todas las acciones y proyectos que preparen o estén aplicando en la comuna, en el área social, los Servicios del Estado y el sector privado, a fin de coordinar las acciones sociales en la comuna.
- e) Evaluar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal en sus aspectos sociales.
- f) Investigar la realidad social de la comuna, para la elaboración de diagnósticos sociales, confeccionando y diseñando los instrumentos para tales efectos.
- g) Colaborar en la elaboración de proyectos municipales para postular a la asignación de recursos del Fondo Social, FNDR y otros.
- h) Responder a las consultas del público que tengan relación con aspectos de la programación social.

Artículo 17º.- El Departamento Estadísticas de la Secretaría Comunal de Planificación tiene la función de elaborar y transformar la información que proporcionan las cifras numéricas, en datos útiles y oportunos para la toma de decisiones de la Unidad de que depende y demás unidades municipales, en especial al Administrador Municipal y a la Unidad de Administración y Finanzas. Sus funciones son las siguientes:

- a) Recopilar, procesar y entregar la información estadística comunal, a las unidades que lo requieran.
- b) Elaborar toda la información necesaria para la confección del Plan de Desarrollo Comunal, los programas y proyectos municipales.
- c) Interpretar y dar a conocer la información estadística que se le requiera.

- d) Asesorar y apoyar a las diferentes unidades que conforman la Secretaría Comunal de Planificación, en la aplicación de herramientas estadísticas y en la entrega de antecedentes en esta materia.
- e) Centralizar, recopilar y mantener datos estadísticos nacionales, regionales o comunales, necesarios para la Municipalidad, transformándolos en datos útiles para la toma de decisiones.
- f) Diseñar, implementar y mantener al día una base de datos de contratistas, consultores y profesionales.
- g) Elaborar cuadros estadísticos con la información ingresada y procesada por la Unidad.
- h) Mantener actualizada la carta de la situación comunal por sectores.

Capítulo IV

Dirección de Desarrollo Comunitario

Artículo 18º.- A la Dirección de Desarrollo Comunitario le corresponde cumplir las siguientes funciones generales:

- a) Asesorar al Alcalde y 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, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deportes y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
- d) Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la asistencia social.
- e) Proponer y ejecutar acciones para la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Artículo 19º.- La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene además las siguientes funciones específicas:

- a) Dar cumplimiento, a través de su acción, al rol social de la Municipalidad, a sus objetivos sociales generales y a los programas de desarrollo social comunal.
- b) Promover la formación, funcionamiento y coordinación de organizaciones comunitarias, prestándoles asistencia técnica.
- c) Participar, según corresponda, en la aplicación de planes, programas y proyectos sobre la materia que deban desarrollar otras entidades públicas y privadas de la comuna.

- d) Colaborar con el desarrollo de actividades de orden general de la Municipalidad o de otras entidades públicas o privadas, ya sean éstas de orden cívico, culturales u otras, planeadas anticipadamente o que surjan de manera imprevista.
- e) Asesorar al Alcalde y al Concejo, y demás organismos que corresponda, en materia de desarrollo comunitario y social.
- f) Medir la eficiencia en las labores del personal de su unidad.
- g) Administrar y ejecutar los programas sociales básicos y los proyectos derivados de éstos y considerados en el área social, la asistencia social y la capacitación social.
- h) Detectar y evaluar las aspiraciones y necesidades de la comunidad y encauzar su satisfacción y solución, a través de la formulación de políticas sociales.
- i) Mantenerse informado de la realidad social de la comuna y, a su vez, informar de ésta al Alcalde, al Concejo y a los organismos relacionados con esta materia.
- j) Prestar asistencia social paliativa en los casos de emergencia.
- k) Mantener información actualizada de las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales.
- l) Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios y funcionarios municipales respecto de materias que digan relación con los planes sociales del Gobierno y del Municipio.
- m) Cumplir con las demás funciones que la Ley o el Alcalde le señale.

Artículo 20º.- La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene las unidades que se indican a continuación, con sus correspondientes funciones:

- a) **Departamento de Desarrollo Social.** Tendrá como función general contribuir a la solución de los problemas socioeconómicos que afectan a los habitantes de la comuna, procurando las condiciones necesarias que le permitan acceder a una mejor calidad de vida.

Sus funciones específicas son las siguientes:

1. Elaborar diagnósticos que permitan identificar, cuantificar y localizar los problemas socioeconómicos que afectan a la comunidad, manteniendo registros específicos y actualizados.
2. Administrar los programas de cobertura nacional y elaborar, desarrollar y evaluar proyectos y acciones destinadas a satisfacer las necesidades básicas que afectan a la población de menores recursos.
3. Coordinar el desarrollo de acciones sociales con otras unidades municipales, con organismos del voluntariado e instituciones públicas y privadas.

4. Hacer difusión y orientar a la comunidad sobre los distintos beneficios de carácter social existentes y los requisitos exigidos para acceder a ellos.
5. Elaborar, implementar y ejecutar programas específicos destinados a prevenir y disminuir las patologías sociales coordinando las acciones que ellos involucran con organismos técnicos especializados.
6. Atender y auxiliar transitoriamente situaciones de emergencia o de necesidad manifiestas que afecten a personas o familias de la comuna, organizando y coordinando, con la colaboración de las autoridades correspondientes, las labores de socorro y auxilio que sean necesarios.
7. Mantener y administrar una bodega de elementos que permitan atender a personas o grupos familiares que se encuentran en estado de necesidad manifiesta.
8. Mantener registros de las atenciones y prestaciones proporcionadas, e informar de la labor desarrollada a los superiores que corresponda.
9. Proporcionar atención integral a las necesidades de los grupos familiares vulnerables, para lo cual deberá atender programas relacionados con: estratificación social, alimentación escolar, alimentación complementaria, educación y atención parvularia, viviendas, operativos de atención en terreno, hogares de menores, atención de ancianos, erradicación de campamentos, pensiones asistenciales, subsidios, programas de rehabilitación de alcoholismo y drogadicción.
10. Supervisar la ejecución de convenios de asistencia jurídica con otras entidades, celebrados por la Municipalidad para estos efectos, en coordinación con la Unidad de Asesoría Jurídica.

b) **Departamento de Organizaciones Comunitarias, Deporte y Recreación:** Le corresponden las siguientes funciones:

En cuanto a las organizaciones comunitarias:

1. Asesorar a las organizaciones de la comunidad en todas aquellas materias que permitan facilitar su constitución y funcionamiento y la plena aplicación de la Ley sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias.
2. Promover la organización, participación y desarrollo de los dirigentes y pobladores de cada unidad vecinal, de acuerdo a sus propios intereses y necesidades.
3. Detectar las organizaciones comunitarias existentes en la comuna y proceder a la tramitación de la personalidad jurídica, e incentivar la legalización de las organizaciones que carecen de ella.
4. Administrar y ejecutar los programas sociales básicos de fomento y organización de la comunidad, conforme a la realidad específica de las distintas unidades vecinales.

5. Asesorar a las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias para su participación en el programa correspondiente al Fondo de Desarrollo Vecinal.
6. Coordinar los esfuerzos de todas las organizaciones vecinales y vecinos en general, para la solución de sus problemas y transformarse en motores de su propio desarrollo y de la comuna.
7. Prestar asesoría y atender extrajudicialmente los conflictos que se promuevan entre copropietarios o entre éstos y el administrador del condominio, de conformidad a la Ley de Copropiedad Inmobiliaria, pudiendo citar a reuniones a las partes y proponer vías de solución, haciendo constar lo obrado y los acuerdos adoptados en actas que se levantarán al efecto.

En cuanto al Deporte y Recreación:

1. Procurar el desarrollo físico, intelectual y moral de los habitantes de la comuna, por medio del deporte y la recreación.
2. Planificar y desarrollar programas para la participación y realización de actividades deportivas y recreativas en la comuna.
3. Proveer asesoría técnico-deportiva a las distintas organizaciones sociales y comunitarias de la comuna.
4. Elaborar programas de capacitación técnica y práctica que permitan apoyar el desarrollo del deporte en la comuna.
5. Coordinar la participación de otras entidades públicas o privadas para la realización de actividades deportivas en la comuna.
6. Mantener canales de información y comunicación eficientes que posibiliten la oportuna participación de vecinos y de la comunidad en las actividades deportivas y recreativas que se programen.
7. Administrar o supervisar la administración de los recintos deportivos de la Municipalidad.

c) Departamento de Medio Ambiente, Higiene Ambiental y Salubridad Pública. Le corresponden las siguientes funciones:

1. Procurar la protección y el fomento de la salubridad de los habitantes de la comuna, mediante el desarrollo de programas orientados a evitar que las condiciones ambientales modifiquen, en forma adversa, el bienestar de los diversos ámbitos de la comuna.
2. Realizar acciones destinadas al saneamiento ambiental y a proteger la salud de la población, de acuerdo a las normas que imparta el Servicio de Salud, referidas principalmente a la detección y control de plagas provenientes de animales domésticos.
3. Velar por el cumplimiento de las normas, planes y programas que haya impartido o imparta el Ministerio de Salud, relacionado con la materia de su competencia.

4. Coordinar con otras unidades municipales o afines, las acciones extraprogramáticas que tengan relación con la salud pública dentro de las normas legales vigentes.
5. Controlar los factores patógenos ambientales de forma que permitan aplicar normas de prevención epidemiológica.
6. Ordenar, de acuerdo a prioridades y con criterios epidemiológicos, las áreas problema con relación al ambiente.
7. Elaborar y desarrollar programas de higiene y protección del medio ambiente como asimismo otros programas que tiendan a la prevención, detección y tratamiento de enfermedades contagiosas, en coordinación con entidades privadas y con organismos del Ministerio de Salud.
8. Aplicar, en lo que corresponda, las normas de la Ley N° 19.300 sobre Bases de Medio Ambiente, y las demás que den competencia a las municipalidades, a este respecto.

d) Departamento Laboral y Fomento Productivo Local. Tiene a su cargo las siguientes unidades y funciones:

1. Oficina Municipal de Información Laboral. Tiene a su cargo las siguientes unidades y funciones:

- Administrar y ejecutar los programas sociales referentes a las materias de colocación municipal.
- Orientar al cesante o desocupado hacia fuentes de trabajo.
- Colaborar en la implementación de los programas de absorción de mano de obra.
- Mantener un contacto permanente con los sectores empresariales o fuentes de trabajo.
- Fomentar el surgimiento de nuevas fuentes de trabajo en la comuna.
- Mantener un registro de atenciones proporcionadas y prestaciones otorgadas.
- Desarrollar programas de capacitación destinados a la inserción laboral de los habitantes de la comuna.
- Participar en la ejecución de programas de capacitación laboral financiados con recursos externos al Municipio.

2. Oficina de Promoción del Fomento Productivo Local. Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Colaborar con el Alcalde y el Concejo en la elaboración de políticas y acciones destinadas a promover el aumento de fuentes productivas en la comuna.
- Promover las capacidades de la comunidad local, para lograr su desarrollo económico y social.

e) Departamento de Turismo. Tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Elaborar políticas, planes y proyectos específicos destinados a la promoción del turismo en la comuna.

2. Mantener vínculos con el Servicio Nacional de Turismo, a fin de coordinarse y colaborar con aquél para el fortalecimiento de la actividad turística en la comuna.
3. Mantener contacto con el sector privado, vinculado a la industria turística nacional y local.
4. Mantener información y elaborar programas de difusión sobre las características del turismo en la comuna, y realizar estudios sobre su desarrollo potencial.

f) Departamento Municipal de la Mujer. Tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Elaborar y proponer, en conjunto con la Secretaría de Planificación, la política de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la que incorpore transversalmente dicho principio en la gestión municipal.
2. Promover y desarrollar programas y acciones sociales dirigidos a la mujer y a sus necesidades.
3. Desarrollar coordinaciones, en conjunto con la administración municipal, y articular acciones que permitan velar por la incorporación de la igualdad de oportunidades y derechos de las mujeres en las áreas económicas, políticas, sociales y culturales en el marco de los planes de desarrollo de la comuna.
4. Desarrollar programas sociales para mujeres de escasos recursos.
5. Contribuir a mejorar la calidad de vida de las mujeres de la comuna, proporcionando una atención integral a las mujeres y su grupo familiar en riesgo psicosocial.
6. Contribuir, facilitando la posibilidad de desarrollo integral a mejorar la calidad de vida de las mujeres de la comuna que son: analfabetas, analfabetas en desuso; que no tienen sus estudios básicos y medios completos.
7. Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres que desarrollan una actividad económica independiente, y de sus familias, particularmente de aquellas que se encuentren en situación de pobreza.

g) Departamento de Cultura. Tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Propender a la protección y resguardo de los bienes y monumentos nacionales de incidencia comunal.
2. Fomentar la creación, organización y atención de Museos, Bibliotecas y Centros Culturales en la comuna.
3. Promover el conocimiento de las áreas o centros de interés de la comuna.

4. Fomentar el conocimiento de los valores culturales dentro y fuera de la comuna y promover las actividades tendientes a darle un carácter propio.
5. Organizar y promover concursos y talleres literarios, plásticos, musicales y otros similares.
6. Montar exposiciones artísticas y artesanales diversas.
7. Planificar, organizar y dirigir las ceremonias recordatorias de las efemérides patrias y otras que tengan carácter relevante.
8. Organizar y patrocinar conciertos, recitales, y espectáculos de arte y de promoción y difusión del folklore nacional.
9. Establecer contacto con otras instituciones que desarrollen actividades culturales, tanto a nivel comunal como nacional, con fines de intercambio.
10. Satisfacer las necesidades de información artística, científica y cultural de todos los miembros de la comunidad.
11. Programar actividades y eventos orientados a promover la creación artística, científica y cultural de los habitantes de la comuna.
12. Administrar la biblioteca municipal y realizar actividades de fomento y facilitación del uso de la bibliografía disponible.
13. Desarrollo de programas para el mejoramiento de las condiciones de los habitantes de la comuna en materia de educación pública, que no corresponda a las funciones de los servicios de educación traspasados a la Municipalidad, en virtud de lo dispuesto en el DFL N° 1-3.063/80 de Interior.

Capítulo V

Unidad de Servicios de Salud, Educación y demás incorporados a la gestión municipal

Artículo 21º.- La Unidad de Servicios de Salud, Educación y demás incorporados a la gestión municipal, dependerá de la Dirección de Desarrollo Comunitario y tendrá las siguientes funciones:

- a) Asesorar al Alcalde y al Concejo en la formulación de las políticas relativas a dichas áreas;
- b) Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con salud pública y educación, y demás servicios incorporados a su gestión; y
- c) Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tales servicios traspasados, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.

Artículo 22º.- La Unidad de Servicios de Salud, Educación y demás incorporados a la gestión municipal tiene las siguientes unidades con las funciones que se indican:

a) Departamento de Salud. Esta unidad tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Asegurar la óptima entrega de las atenciones que otorgan los servicios de salud municipales a los habitantes de la comuna que acuden a los diferentes consultorios.
2. Asumir la dirección administrativa de los establecimientos de Salud Municipal, en conformidad a las disposiciones legales vigentes.
3. Proveer los concursos necesarios para el normal funcionamiento de los servicios asistenciales y/o entrega de las prestaciones que correspondan.
4. Velar por el cumplimiento de las normas, planes y programas que haya impartido o imparta el Ministerio de Salud.
5. Coordinar las acciones que tengan relación con la salud pública que deban cumplirse por los establecimientos que administra, dentro de las normas vigentes.

b) Departamento de Educación Municipal. Esta unidad tiene a su cargo las siguientes funciones:

1. Procurar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en los establecimientos de enseñanza a cargo de la Municipalidad.
2. Asumir la dirección administrativa de los establecimientos de Educación Municipal, en conformidad con las disposiciones legales pertinentes.
3. Proveer los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el normal desarrollo de las actividades educativas.
4. Promover, programar y desarrollar cursos de capacitación para el personal docente y no docente de los servicios educacionales.
5. Velar por el cumplimiento de los programas y normas técnico-pedagógicas emanadas del Ministerio de Educación, en los Establecimientos Educacionales Municipales.
6. Coordinar, con organismos públicos y privados y, en especial con otras unidades municipales, la elaboración y ejecución de programas extraescolares en la comuna.
7. Promover actividades para la educación de los padres y apoderados que redunden en un beneficio para el escolar.

Capítulo VI

Dirección de Obras Municipales

Artículo 23º.- La Dirección de Obras Municipales es la unidad que tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a) Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del Plan Regulador Comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:
 1. Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales.
 2. Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y construcción.
 3. Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior.
 4. Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y
 5. Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso.
- b) Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan;
- c) Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización;
- d) Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;
- e) Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural;
- f) Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros;
- g) Colaborar con otras unidades en la elaboración, ejecución y control de programas sociales relacionados con las materias de su competencia.
- h) En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

Artículo 24º.- Las unidades dependientes de la Dirección de Obras tendrán los siguientes objetivos y funciones específicas:

1. Departamento de Ejecución de Obras, con las siguientes funciones:

- a) Elaborar los proyectos de obras municipales de construcción y urbanización;
- b) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración de bases y especificaciones técnicas de las propuestas para la contratación de obras municipales;
- c) Fiscalizar el cumplimiento de los contratos de las obras licitadas;

- d) Procurar la mantención del alumbrado público y ornamental de propiedad municipal;
- e) Revisar periódicamente el estado del alumbrado público, a objeto de solicitar su reposición y mantención;
- f) Elaborar proyectos de alumbrado público conforme a la normativa vigente;
- g) Elaborar proyectos para conservar, reponer y construir aceras y los pavimentos de las calzadas en condición apropiada para la circulación vehicular y peatonal;
- h) Elaborar y ejecutar los proyectos de vialidad urbana y rural que corresponda;
- i) Elaborar conjuntamente con la Secretaría Comunal de Planificación las especificaciones técnicas de las propuestas para la contratación de ejecución de obras relacionadas con las aceras y pavimentos; y
- j) Fiscalizar el cumplimiento de los contratos de las obras licitadas.
- k) Manejar y controlar la bodega municipal, manteniendo un registro en cuanto a las entradas y salidas de materiales.

2. El Departamento de Edificación, Urbanización e Inspección, con las siguientes funciones:

2.1. Sección Edificación y Urbanización:

- a) Revisar los proyectos de subdivisiones, loteos, urbanizaciones y de construcciones en la comuna;
- b) Diseñar y estudiar proyectos de construcciones específicas para ocupar espacios en la vía pública, procurando la conservación y armonía arquitectónica de la comuna;
- c) Estudiar y verificar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, en los proyectos de obras de construcción de la comuna;
- d) Aprobar los proyectos de fusión y subdivisión de predios y de urbanización y construcción en general, que realicen en áreas urbanas y/o urbano/rurales incluyendo obras nuevas, ampliaciones, transformaciones y otras que determinen las leyes y reglamentos;
- e) Efectuar el giro de los derechos municipales que correspondan a los permisos y servicios otorgados por la Dirección de Obras;
- f) Otorgar los permisos y certificados reglamentarios para la ejecución y recepción de obras de edificación en la comuna;
- g) Aplicar normas legales y técnicas para prevenir el deterioro ambiental; y
- h) Recibir las obras y autorizar su uso.

2.2. Sección Inspección:

- a) Fiscalizar el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias, en la ejecución de las obras de edificación, ampliaciones, remodelaciones y/o demoliciones de la comuna.
- b) Fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente que regula la instalación de locales comerciales, playas de estacionamiento, centros de enseñanza, hoteles, restaurantes, etc.
- c) Realizar tareas de inspección de obras en uso a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que los rigen.

2.3. Sección Catastros y Archivos:

- a) Elaborar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la Comuna.
- b) Emitir los informes sobre uso del suelo y sobre otros aspectos técnicos relativos a la construcción y urbanización necesarios para el otorgamiento de patentes, permisos y concesiones de bienes.
- c) Mantener el archivo de la documentación de la Dirección de Obras.

3. Departamento de Inspección General, con las siguientes funciones:

En cuanto a Labores de Inspección:

1. Planificar la fiscalización externa que compete a la autoridad municipal en materias normativas, de carácter tributarias y en general de supervigilancia comunal.
2. Programar y organizar los sistemas de control aplicables a la industria, al comercio establecido y ambulante que opere dentro de los límites comunales.
3. Diseñar, implementar y mantener archivos para los documentos que ingresen o salgan del Departamento.
4. Diseñar o programar un calendario de control de lo dispuesto en la Ley de Alcoholes.
5. Colaborar con la Dirección de Tránsito, en el control del cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Tránsito, en conjunto con la autoridad policial.
6. Verificar en el terreno el efectivo cumplimiento de la reglamentación vigente en materias de mercados, mataderos y ferias libres.
7. Colaborar con la Dirección de Obras Municipales en el control de las normas relativas a edificación y construcciones.
8. Realizar controles sobre ruidos molestos y contaminación ambiental, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Comunitario.

9. Fiscalizar el comercio instalado en la vía pública, como asimismo los letreros de propaganda, a fin de evitar el entorpecimiento de la circulación vehicular o peatonal.
10. Denunciar al Juzgado de Policía Local respectivo las infracciones detectadas.
11. Efectuar controles sanitarios a la industria y el comercio en general, dentro del ámbito de competencia municipal.
12. Controlar el comercio clandestino en ferias libres y mercados.
13. Atender denuncias en terreno.
14. Hacer efectivas las resoluciones alcaldicias que ordenen clausuras.
15. Realizar todas aquellas inspecciones que le encomiende la Jefatura, dentro de sus facultades.
16. Cumplir las demás funciones que la Ley o el Alcalde le señale, en conformidad con el ordenamiento jurídico.

En cuanto a Seguridad Ciudadana:

- 1.- Programar y ejecutar acciones de apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación.

Además tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Recomendar políticas y proyectos específicos en las materias de su competencia.
- b) Proponer actividades de difusión y capacitación dirigidas a la comunidad, en materia de prevención de la seguridad ciudadana.

Capítulo VII

Dirección de Aseo y Ornato

Artículo 25º.- La Dirección de Aseo y Ornato dependerá administrativamente de la Dirección de Obras Municipales, y tiene las siguientes funciones generales:

- a) El aseo de las vías públicas, parques, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna.
- b) El servicio de extracción y disposición final de la basura, y en su caso, efectuar el control del servicio encomendado a terceros mediante concesión.
- c) La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna, así como también las relativas al ornato.
- d) Colaborar con la Dirección de Administración y Finanzas en el cálculo del derecho de aseo domiciliario, de acuerdo con la Ley de Rentas Municipales y la Ordenanza respectiva.

- e) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración de las bases administrativas y técnicas relativas a las concesiones de aseo, de áreas verdes, de ornamentación y otros contratos relacionados con el aseo y ornato de la comuna.
- f) Otras funciones que la Ley señale o la autoridad superior le asigne, las que ejecutará a través de la unidad que corresponda, de conformidad a la legislación vigente.

Artículo 26º.- Las unidades dependientes de la Dirección de Aseo y Ornato tendrán los siguientes objetivos y funciones específicas:

1. El Departamento de Aseo tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Fiscalizar y controlar el aseo general de la comuna en los bienes nacionales de uso público, denunciando las infracciones, cuando procedan, al Juzgado de Policía Local.
- b) Recolectar y resolver la disposición final de la basura domiciliaria, industrial y comercial, o en su caso, supervisar el servicio respectivo encomendado a terceros.
- c) Elaborar y ejecutar programas para el retiro de escombros en la vía pública y limpieza de sumideros.
- d) En casos de emergencia comunales colaborará con sus recursos humanos y materiales, en coordinación con las Unidades Municipales competentes.
- e) Administrar los recintos destinados a la detención de vehículos, especies y animales, abandonados en la vía pública.

2. El Departamento de Ornato tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Controlar el aseo de parques, jardines y áreas verdes de la comuna en conjunto con otras Unidades Municipales.
- b) Estudiar y proponer proyectos de forestación de áreas verdes de la comuna en conjunto con otras Unidades Municipales.
- c) Conservar las áreas verdes y la ornamentación comunal.
- d) Llevar un catastro actualizado de las plazas y áreas verdes de la comuna.
- e) Realizar programas de mantención, poda, corte y control fitosanitario en las áreas verdes y arbolado urbano.

Capítulo VIII

Dirección de Tránsito y Transporte Público

Artículo 27º.- La Dirección de Tránsito y Transporte Público tiene las siguientes funciones:

- a) Otorgar y renovar licencias de conducir vehículos.
- b) Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes.
- c) Señalizar adecuadamente las vías públicas.
- d) Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna, y
- e) Otras funciones que la Ley señale o que la autoridad superior le asigne, las que ejecutará a través de la unidad que corresponda, de conformidad a la legislación vigente.

Artículo 28º.- Las unidades dependientes de la Dirección de Tránsito y Transporte Público, tendrán las siguientes funciones:

a) El Departamento de Licencia de Conducir tiene las siguientes funciones:

1. Otorgar, renovar, restringir o denegar licencias para conducir vehículos de acuerdo a la normativa vigente.
2. Solicitar certificado de antecedentes al Registro Nacional de Conductores.
3. Efectuar los exámenes correspondientes para otorgar las licencias de conducir o para otros fines, a través de su Gabinete Psicotécnico.
4. Mantener un registro de las licencias de conducir otorgadas y denegadas.
5. Informar al Registro Nacional de Conductores las licencias otorgadas o denegadas y los controles efectuados a los conductores.
6. Efectuar el giro de los derechos municipales relativos a los permisos y servicios que otorga.

b) El Departamento de Estudios e Ingeniería del Tránsito tiene las siguientes funciones:

1. Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de tránsito y transporte público en la comuna.
2. Estudiar y proponer medidas de regularización y mejoramiento de los sistemas de tránsito en la Comuna.
3. Planificar y controlar programas de mantención de dispositivos de señalización de tránsito.
4. Estudiar e informar cuando corresponda los estacionamientos, terminales y otros que puedan afectar la circulación vehicular o peatonal.

5. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración de bases y especificaciones para contratar servicios de mantenimiento de señalización de tránsito y controlar su cumplimiento.
6. Coordinar la ejecución de proyectos viales con el Departamento de Obras y/o Pavimentación e instituciones externas.

Capítulo IX

Dirección de Administración y Finanzas

Artículo 29º.- La Dirección de Administración y Finanzas tendrá como función asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad, y 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 Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del Presupuesto Municipal y sus modificaciones.
3. Visar los decretos que irroguen gastos o generen recursos.
4. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que al respecto imparte la Contraloría General de la República.
5. Controlar la gestión financiera de los recintos y/o empresas municipales.
6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta corriente bancaria respectiva y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.
7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
8. Otras funciones que la Ley o la autoridad superior le asigne, las que ejercerá a través de la unidad que corresponda, de conformidad a la legislación vigente.

Artículo 30º.- Las unidades dependientes de la Dirección de Administración y Finanzas tendrán las siguientes funciones:

a) El Departamento de Finanzas tiene las siguientes funciones:

1. Asesorar al Alcalde en materias financieras municipales.
2. Dirigir y coordinar las actividades financieras de la Municipalidad.
3. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la preparación de los proyectos del plan financiero y de los presupuestos de la Municipalidad.

4. Mantener actualizada la información financiera, presupuestaria y contable, poniéndola en conocimiento del Alcalde y demás autoridades que correspondan.
5. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de contabilidad general de la Nación y las instrucciones que dicte la Contraloría General de la República al respecto.
6. Administrar el presupuesto municipal.
7. Administrar financieramente los bienes y establecimientos municipales.
8. Estudiar, calcular, proponer y controlar cualquier tipo de ingreso y egreso municipal.
9. Efectuar la recaudación y la administración de los ingresos de acuerdo a lo establecido por la Ley de Rentas Municipales.
10. Visar los decretos de pago a fin de controlar la ejecución presupuestaria municipal.
11. Controlar la gestión financiera de las diversas unidades municipales.
12. Efectuar los pagos municipales, manejar las cuentas corrientes bancarias respectivas y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.

a.1. Sección de Contabilidad y Presupuesto, con las siguientes funciones:

1. Llevar la contabilidad patrimonial y presupuestaria en conformidad a las normas vigentes para el sector municipal y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto, emitiendo los informes requeridos.
2. Confeccionar el balance presupuestario y patrimonial anual de la Municipalidad, proporcionando los estados e informes contables que se requieran.
3. Mantener actualizado el valor de los activos y pasivos de la Municipalidad, en conformidad a los inventarios del patrimonio municipal, como igualmente el ajuste anual por revalorizaciones y depreciaciones del mismo.
4. Controlar los ingresos y egresos de fondos municipales en conformidad con las normas presupuestarias vigentes.
5. Mantener el registro y control de todos los documentos que den origen a obligaciones de carácter financiero de la Municipalidad con terceros.
6. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del proyecto de presupuesto anual de la Municipalidad.
7. Confeccionar, mensualmente, los estados de caja de las necesidades de las diferentes unidades de la Municipalidad.

8. Controlar y solicitar las modificaciones pertinentes del movimiento de los fondos mensuales.
9. Efectuar los trámites para la obtención de los recursos financieros que se asignan a la Municipalidad.
10. Manejar las cuentas corrientes bancarias.
11. Refrendar internamente, imputando a los ítems presupuestarios que corresponda, todo egreso municipal ordenado en las resoluciones alcaldías, así como también imputar los ingresos.
12. Custodiar los dineros en efectivo existentes en caja, y exigir las rendiciones de cuentas a quienes corresponda.
13. Presentar rendiciones de cuenta a las entidades, por fondos entregados y destinados a fines específicos.
14. Preparar informes periódicos en materia de inversiones, coordinando su acción con la Secretaría Comunal de Planificación para las modificaciones, ajustes, reducciones y nuevos programas y/o proyectos que correspondan.
15. Formar, archivar y custodiar los expedientes de rendiciones de cuenta que deban mantenerse a disposición de la Contraloría General de la República.

a.2. Sección Tesorería Municipal, con las siguientes funciones:

1. Recaudar los tributos y otros ingresos municipales.
2. Conservar y custodiar los fondos recaudados, las especies valoradas y demás valores municipales.
3. Recibir y conservar toda clase de instrumentos de garantía, extendidos a favor de la Municipalidad.
4. Efectuar el pago de las obligaciones municipales.
5. Depositar en las cuentas corrientes autorizadas del Banco respectivo los fondos recaudados.
6. Suspender la entrega de fondos a funcionarios que no han rendido cuenta de giros anteriores.
7. Establecer cajas recaudadoras en los lugares y por el tiempo que sean necesarios, para los objetivos de la Municipalidad, dentro del ámbito comunal.
8. Efectuar la rendición mensual de cuentas de la Caja municipal, con sus ajustes y conciliaciones bancarias.
9. Diseñar, implementar y mantener un archivo con los documentos que ingresan y salen de la Tesorería.

10. Actuar como Martillero en los remates municipales.
11. Asumir cualquier otra función que le señale la Ley o el Alcalde, en conformidad con el ordenamiento jurídico.

b) El Departamento de Rentas, Patentes y Permisos de Circulación, con las siguientes funciones:

1. Tramitar las solicitudes de otorgamiento, traslado, transferencia y caducidad, según corresponda, de las patentes municipales, comerciales, industriales, de alcoholes y profesionales de la comuna.
2. Mantener actualizado el registro de patentes de todas las actividades antes mencionadas, así como el correspondiente a la propaganda comercial de la comuna.
3. Efectuar el análisis contable respecto de las declaraciones de capital que anualmente deben hacer los contribuyentes afectos al correspondiente tributo municipal.
4. Recibir y dar tramitación a las solicitudes de permisos y concesiones sobre bienes nacionales de uso público, para el desarrollo de actividades lucrativas.
5. Otorgar y renovar los permisos de circulación de acuerdo a la normativa vigente.
6. Mantener un Registro Comunal de Permisos de Circulación otorgados.
7. Solicitar, aprobar o rechazar los traslados de Registro Comunal de Permisos de Circulación.
8. Emitir el giro del impuesto por permiso de circulación de los vehículos registrados.
9. Efectuar el proceso de cobranza administrativa de los derechos municipales morosos, para lo cual podrá otorgar convenios de pago al efecto.

c) El Departamento de Recursos Humanos tiene las siguientes funciones:

1. Proponer las políticas generales de administración de personal.
2. Administrar el sistema de personal de la Municipalidad, aplicando las técnicas de selección, descripción, especificación y evaluación de los cargos.
3. Mantener registros actualizados del personal en los cuales se consignen materias relacionadas con nombramientos, calificaciones, promociones, escalafones, medidas disciplinarias, permisos administrativos, feriados.
4. Velar por la adecuada designación y distribución del personal en las diferentes unidades municipales y aplicar las normas sobre carrera funcionaria.

5. Estudiar y programar, previa coordinación con las jefaturas municipales, la capacitación del personal.
6. Instruir a las distintas unidades municipales sobre las materias técnicas de personal, para su ejercicio.
7. Disponer, en forma oportuna y eficiente, los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las tareas municipales.
8. Ejecutar y tramitar los derechos y obligaciones de carácter administrativo que corresponde a los funcionarios municipales de acuerdo a las normas vigentes.
9. Tramitar los nombramientos, renunciaciones y otras desvinculaciones, los permisos administrativos y feriados del personal municipal.
10. Efectuar la tramitación administrativa de las resoluciones finales de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad, y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos en estas actuaciones.
11. Desarrollar las políticas y planes de capacitación que apruebe el Alcalde.
12. Programar y apoyar los procesos para proveer los cargos vacantes.
13. Programar y apoyar el proceso de evaluación del desempeño del personal municipal, de acuerdo al Reglamento respectivo.
14. Preparar y actualizar los escalafones del personal, manteniendo al día los registros correspondientes.
15. Proponer y supervisar normas de higiene y ambientación en los lugares de trabajo.
16. Elaborar y proponer programas de prevención de riesgos.
17. Implementar y fiscalizar los sistemas para el control de la asistencia y el cumplimiento del horario de trabajo del personal municipal.

c.1. Sección Remuneraciones, con las siguientes funciones:

1. Calcular y registrar las remuneraciones del personal.
2. Confeccionar las planillas de remuneraciones del personal de acuerdo a las normas legales vigentes, y considerando las variaciones derivadas de nombramientos, ascensos, renunciaciones o vacancias, atrasos, inasistencias, multas, reconocimiento de cargas familiares, licencias médicas, retenciones y descuentos.
3. Confeccionar las planillas de cotizaciones previsionales, descuentos varios y emisión de cheques respectivos.

4. Efectuar el pago de remuneraciones, retenciones judiciales y familiares, cotizaciones a cajas de previsión y AFP, Isapres, Cooperativas, ISE, SERVIU, Cajas de Ahorro de EE.PP., Asociaciones y otros.
5. Emitir los certificados que corresponda en relación con las remuneraciones del personal.
6. Efectuar el registro y conciliación de la cuenta corriente bancaria de remuneraciones y emisión de informe, dentro de los primeros cinco días hábiles del mes siguiente.
7. Efectuar en coordinación con la Sección Contabilidad y Presupuesto, el control presupuestario de los gastos del personal.

d) Departamento de Adquisiciones, con las siguientes funciones:

1. Ejecutar los programas referentes a adquisiciones, stocks, sistemas de distribución y transporte.
2. Proponer modificaciones de los programas respectivos según las variaciones de precios y condiciones de mercado, velando por los intereses de la Municipalidad.
3. Emitir órdenes de compra.
4. Recibir y clasificar las solicitudes de compra provenientes de las distintas unidades municipales.
5. Realizar cotizaciones de precios e informar de las condiciones de mercado, de proveedores, costos unitarios y otras materias de interés.
6. Mantener registros de proveedores y efectuar una pre-calificación de ellos.
7. Efectuar y controlar las adquisiciones municipales.
8. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración de bases para las licitaciones públicas de adquisiciones y confeccionar aquellas para las propuestas privadas, de conformidad con el reglamento respectivo.
9. Elaborar y proponer normas específicas para la adquisición en base a las disposiciones y programas aprobados.
10. Mantener archivos actualizados de órdenes de compra, facturas, propuestas y otros documentos afines.
11. Programar la atención oportuna de las diferentes órdenes de compra, de acuerdo a la urgencia de cada una de ellas.
12. Mantener registros de existencias de insumos en bodega.
13. Determinar el estado máximo y mínimo de bienes en bodega, para el normal abastecimiento de las dependencias municipales.

14. Efectuar los procedimientos de enajenación de los bienes muebles e inmuebles de la Municipalidad, de conformidad con las normas vigentes.

d.1. Sección Inventarios y Bodega, con las siguientes funciones:

1. Mantener actualizados los registros de bienes de la Municipalidad y los inventarios valorados de los mismos.
2. Proponer, diseñar y confeccionar las planillas de altas y bajas de las especies municipales.
3. Velar por el ordenamiento, actualización, revisión y utilización de los bienes muebles municipales, sin perjuicio de la responsabilidad de cada jefe por los bienes asignados a la unidad bajo su dirección.
4. Efectuar controles periódicos de los bienes asignados a las distintas unidades municipales.
5. Determinar la condición de inventariable de los bienes según las normas en uso.
6. Preparar las instrucciones y materiales necesarios para la toma de inventarios.
7. Realizar procesos de inventarios generales, rotativos y selectivos, investigando sobrantes y faltantes que resulten de la comparación del inventario físico y de libros.
8. Mantener permanentemente actualizados los registros del inventario general de la Municipalidad, desglosado por dependencias.
9. Preparar decretos que den "de Baja" las especies inutilizadas, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias vigentes, proceder a su traslado a la bodega, excluidos para su remate.
10. Controlar los bienes muebles del Municipio, a fin de que éstos cumplan con las finalidades a que están destinados.
11. Recibir, registrar, almacenar y distribuir los recursos materiales provenientes de las adquisiciones.
12. Mantener permanentemente al día los registros de materiales de bodega, controlando las entradas, salidas y saldos.
13. Controlar se mantengan los estados mínimos que se hayan fijado para los diversos materiales.
14. Determinar y aplicar normas de seguridad para la conservación y control de los materiales que se almacenen.
15. Mantener registro de los bienes inmuebles que son arrendados por la Municipalidad.

e) Departamento de Servicios Generales, con las siguientes funciones:

1. Dirigir, coordinar y controlar la mantención, seguridad, aseo y ornato de las dependencias municipales, y operación de teléfonos.
2. Supervigilar el uso y buen estado de los bienes de la Municipalidad.
3. Dirigir, coordinar y supervisar la acción de rondines, mayordomos y estafetas de las dependencias municipales.
4. Efectuar tareas destinadas a la disposición y utilización de los medios de comunicación de la Municipalidad.
5. Mantener un equipo humano dotado de recursos materiales para actuar eficiente y oportunamente en situaciones de emergencia en las dependencias municipales.
6. Supervisar y controlar que se mantengan en buen estado las máquinas en uso en la Municipalidad.
7. Mantener atención permanente para el buen estado de las oficinas municipales.
8. Revisar y controlar periódicamente los equipos necesarios para la seguridad industrial de la Municipalidad, ubicados en las distintas dependencias.
9. Efectuar la mantención y reparación de los bienes municipales.
10. Velar por el cumplimiento y dar aplicación cabal a las normas contenidas en el Decreto Ley N° 799, que sean de competencia municipal, sin perjuicio de las facultades que correspondan a la Contraloría General de la República.

f) Departamento de computación e informática.

Tendrá como objetivo optimizar el desarrollo de los procedimientos administrativos a través de la aplicación de recursos y sistemas computacionales.

Funciones específicas:

- 1.- Servir de apoyo administrativo a las diferentes unidades municipales de acuerdo a los requerimientos por ellas formulados.
- 2.- Asesorar técnicamente a las diferentes unidades respecto del aprovechamiento y uso de los recursos computacionales.
- 3.- Desarrollar y ejecutar programas de capacitación permanentes a los funcionarios en el uso de equipos y software con que cuenta la Municipalidad.
- 4.- Proponer el desarrollo de nuevas aplicaciones y sistemas computacionales.
- 5.- Proveer e implementar los sistemas de operación que se definan, ya sea con recursos propios o externos, y
- 6.- Custodiar y preservar la utilización de la información y de las inversiones en materia de sistemas.

Capítulo X
Unidad Asesoría Jurídica

Artículo 31º.- La Unidad de Asesoría Jurídica dependerá de la Secretaría Municipal y será asistida por un profesional Abogado contratado al efecto, y tendrá las siguientes funciones generales:

- a) A requerimiento del Alcalde, iniciar y defender los juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés.
- b) Prestar asesoría jurídica o defensa de la comunidad cuando sea procedente y el Alcalde así lo determine.
- c) Informar en derecho todos los asuntos legales que el Concejo y las unidades municipales le planteen, manteniendo un archivo actualizado, para lo cual deberá considerar la jurisprudencia de la Contraloría General de la República.
- d) Orientar periódicamente a las unidades municipales respecto de las nuevas disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.
- e) Dar forma y mantener al día los títulos de los bienes municipales.
- f) Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos cuando lo ordene el Alcalde, o ejercer la supervigilancia en la substanciación de estos procedimientos cuando sean encargados a funcionarios de otras unidades.
- g) Redactar los proyectos de ordenanzas, reglamentos, instructivos, convenios, contratos y otros documentos que le encomiende el Alcalde.
- h) Mantener archivos de las ordenanzas, reglamentos, convenios y contratos dictados y firmados respectivamente por la Municipalidad.
- i) Efectuar la cobranza administrativa y judicial de impuestos, derechos, concesiones, arriendos e impuesto territorial, en este caso, cuando proceda. (Esta labor puede ser contratada con servicios externos, cuando se trate del derecho de aseo o de otros créditos).
- j) Realizar las gestiones necesarias para las expropiaciones de bienes inmuebles; y
- k) Otras funciones que la Ley señale o que la autoridad superior le asigne de conformidad a la legislación vigente.

Capítulo XI
Dirección de Control

Artículo 32º.- La Dirección de Control tendrá las siguientes funciones generales:

- a) Realizar la auditoría operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad y eficiencia de su actuación.
- b) Controlar la ejecución financiera y presupuestaria y representar al Concejo los déficits que advierta en el presupuesto municipal, a lo menos trimestralmente.
- c) Representar al Alcalde los actos municipales cuando los estime ilegales, informando de ello al Concejo, para cuyo objetivo tendrá acceso a toda la documentación pertinente.
- d) Colaborar directamente con el Concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario. En todo caso, deberá dar respuesta por escrito a las consultas o peticiones de informes que le formule un concejal.
- e) Asesorar al Concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquél puede requerir en virtud de esta ley.
- f) Atender los requerimientos que le formule la Contraloría General de la República, de la que depende técnicamente, y mantener archivo con informes, revisiones y auditorías efectuadas por este organismo.
- g) Efectuar controles permanentes y sistemáticos a las unidades operativas y administrativas.
- h) Realizar comprobaciones de inventarios físicos en forma regular.
- i) Efectuar verificaciones sobre los bienes municipales, y que se cuente con los mecanismos de control que aseguren su existencia.
- j) Realizar constataciones sobre la correcta imputación de las distintas instancias que contempla el sistema de Contabilidad Gubernamental.
- k) Realizar exámenes oportunos a las operaciones económicas y financieras procediendo a representar situaciones que no se enmarquen en el ámbito de la legalidad vigente, y otros que disponga la Dirección.
- l) Representar al Concejo los déficits que advierta en el presupuesto municipal.
- m) Revisar las rendiciones de cuenta.

Capítulo XII
Oficina de Emergencias

Artículo 33º.- La Oficina de Emergencias dependerá de la Secretaría Municipal, y tendrá las siguientes funciones genéricas:

1. Confeccionar, coordinar y ejecutar programas y acciones para la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencias y catástrofes.

Además, tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Recomendar políticas y proyectos específicos en las materias de su competencia.
- b) Proponer actividades de difusión y capacitación dirigidas a la comunidad, en materia de riesgos en situaciones de emergencia y catástrofe.
- c) Establecer relaciones de coordinación y colaboración con la Intendencia Regional e instituciones públicas y privadas que operen en la comuna en las materias señaladas, en especial con Carabineros de Chile, Policía de Investigaciones, Bomberos, Cruz Roja, Radioaficionados, Defensa Civil, Organizaciones No Gubernamentales, Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias.
- d) Proponer y coordinar la ejecución de un Plan Comunal de Emergencias y Catástrofes, en concordancia con los planes regionales sobre la materia.
- e) Confeccionar un catastro de sectores de riesgo en la comuna, ante las diferentes eventualidades de riesgos, catástrofes y emergencias.
- f) Administrar los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición para el cumplimiento de sus funciones, en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.
- g) Proponer la programación de turnos de trabajo del personal municipal, para la atención de situaciones de emergencias y catástrofes.

Capítulo XIII

Oficina Comunal de ChileCompra

Artículo 34º.- La Oficina Comunal de ChileCompra dependerá administrativamente de la Secretaría Municipal, y tendrá las siguientes funciones genéricas:

1. Coordinar todo el proceso necesario a objeto de apoyar el proceso de adquisiciones propio de la Dirección de Administración y Finanzas, que se realice a través del Portal www.Chilecompra.cl, para ello deberá tramitar todo el proceso administrativo de autorizaciones de llamados a licitación, adjudicaciones y aprobaciones de contratos, desde el punto de vista de tramitar los Decretos Alcaldicios, y Contratos respectivos y las publicaciones de dichos antecedentes.

Además, tiene las siguientes funciones específicas:

- a) Confeccionar los Decretos Alcaldicios de autorizaciones a llamados a licitación por el portal ChileCompra, previo a ello, se requerirá del

Departamento o Unidad interesada la descripción pormenorizada de la adquisición y/o términos de referencia, bases y/o especificaciones técnicas respectivas.

- b) Publicar los llamados a licitación en el proceso.
- c) Bajar desde el sitio indicado, las ofertas observaciones y antecedentes que efectúen los oferentes a licitación; y derivarlas al Departamento interesado a objeto que éste efectúe la correspondiente evaluación o aclaraciones de las respectivas consultas formuladas.
- d) Efectuada la evaluación de parte de la Unidad responsable de la adquisición, la Oficina ChileCompra, tramitará ante el señor Alcalde el Decreto respectivo de adjudicación o declaración desierta de la licitación.
- e) Lo anterior se efectuará mediante la aplicación del reglamento de adquisiciones respectivo.

TITULO IV

DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA INTERNA

1. Comité Técnico Administrativo

Artículo 35º.- Para el adecuado cumplimiento de las funciones de coordinación existirá una instancia administrativa interna asesora del Alcalde, presidida por el Administrador Municipal y formada por los Directivos que ejercen la jefatura de las Unidades de la Municipalidad. Su objetivo básico es optimizar la gestión interna del Municipio, para lo cual deberá cumplir a lo menos las siguientes funciones:

- a) Servir de instancia de difusión y análisis de las políticas, planes, programas y proyectos para el Desarrollo Comunal, y de coordinación para su plena aplicación.
- b) Proponer las estrategias operativas necesarias para el adecuado cumplimiento de los planes y programas municipales, y mejoramiento de los servicios municipales.
- c) Estudiar y proponer mejoras en los procedimientos administrativos internos de la Municipalidad, proponiendo las modificaciones que sean necesarias para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.
- d) Evaluar el cumplimiento de las políticas, planes, programas e instrucciones dispuestas por la autoridad superior.
- e) Pronunciarse sobre cualquier materia que el Alcalde y/o el Concejo solicite relacionado con la gestión administrativa interna.

2. Otras modalidades de coordinación interna



Artículo 36º.- El Alcalde estará facultado para establecer otras modalidades de coordinación interna, ya sea de carácter permanente o transitorio, de acuerdo a las necesidades de la gestión interna.

Artículo 37º.- Déjase sin efecto el Decreto N° 58 del 21 de enero de 2000, anterior reglamento de funciones estructura y coordinación.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y TRANSCRÍBASE el presente Reglamento a las Direcciones, Departamentos y Oficinas Municipales, sin perjuicio de quedar el presente Reglamento a disposición y para conocimiento público en Secretaría Municipal; hecho **ARCHÍVESE**.

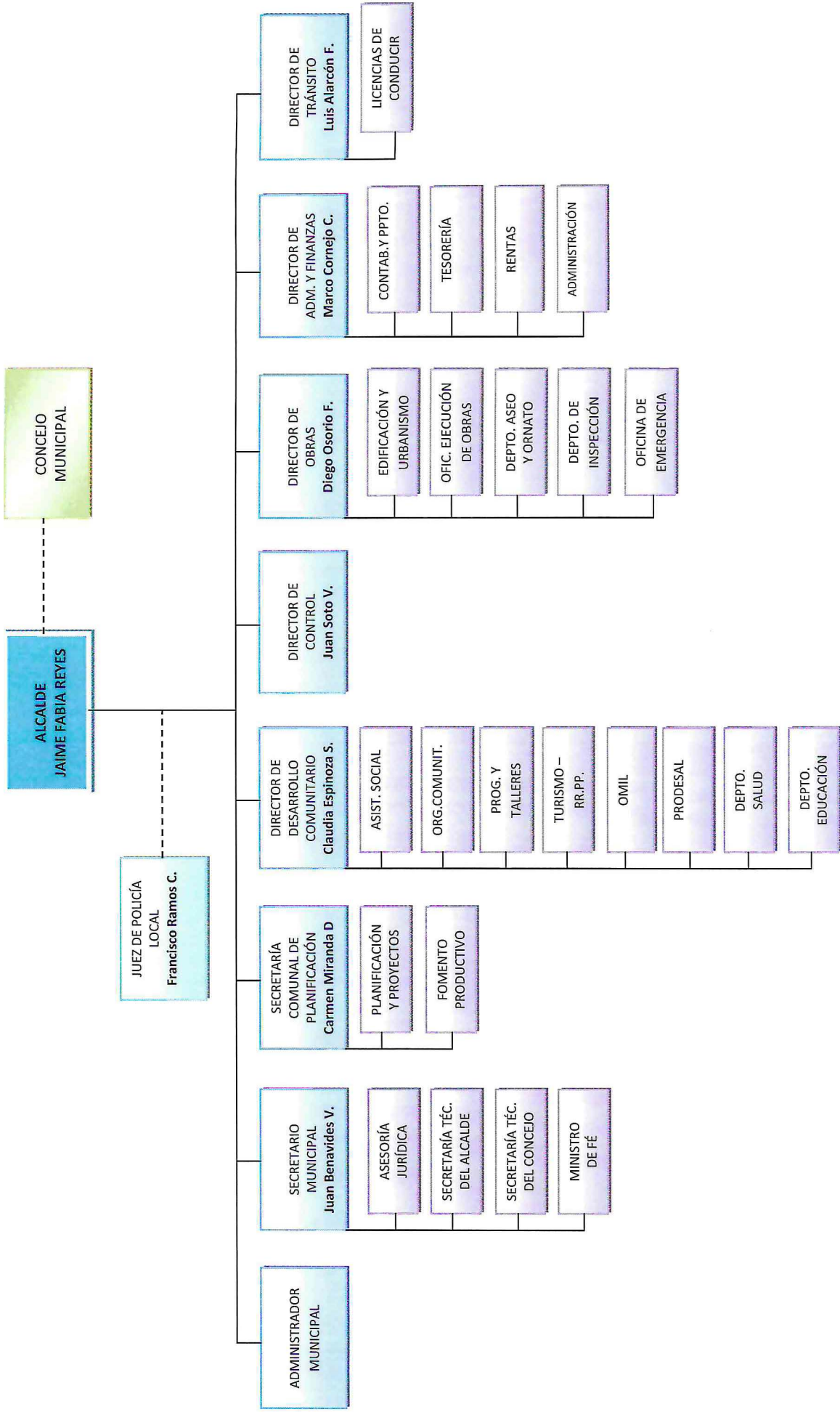


JUAN CARLOS BENAVIDES VARGAS
SECRETARIO MUNICIPAL



JAIME FABIA REYES
ALCALDE

LA PRESENTE AUTORIZACION
CORRESPONDE A DECRETO
ALCALDICIONº1633.....
DE FECHA12 OCT 2007.....

ORGANIGRAMA GENERAL MUNICIPALIDAD DE LAS CABRAS



ORGANIGRAMA

