

Universidad de Valparaíso  
Facultad de Ingeniería  
Ingeniería Civil Industrial



**Diseño de un Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad  
de Valparaíso**

Por

**José Ignacio Navarrete Delgado  
Jonathan Jesús Pozo Montenegro**

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

Prof. Guía Daniel Miranda Sala

Marzo, 2018

*Agradezco a toda la gente que me ayudó en este largo camino, en especial a mi familia.*

**José**

*Agradezco a mi familia, amigos y toda la gente que me ayudó en el recorrido de mi vida.*

**Jonathan**

## Índice

Glosario .....	5
Lista de abreviaturas.....	6
Lista de Figuras .....	7
Lista de Tablas .....	8
Resumen .....	9
1 Introducción y Descripción .....	10
1.1 Introducción .....	10
1.2 Antecedentes Generales .....	11
1.3 Planteamiento del Problema .....	22
1.4 Justificación .....	22
1.5 Propuesta y alcance del estudio .....	23
1.6 Objetivo .....	24
1.7 Metodología.....	25
2 Marco Teórico .....	27
2.1 Conceptos Generales .....	27
2.1 Modelos de Control de Gestión.....	32
2.2 Elección del Modelo de Control de Gestión .....	41
3 Situación Actual .....	47
3.1 Análisis Externo .....	47
3.2 Análisis Interno .....	57
4 Planificación Estratégica de la Municipalidad de Valparaíso .....	64
4.1 Misión .....	64
4.2 Visión.....	64
4.3 Valores .....	64
4.4 Lineamientos Estratégicos.....	65
5 Mapa Estratégico de la Municipalidad de Valparaíso .....	70
5.1 Perspectiva de Rendimiento .....	72
5.2 Perspectiva de Procesos Internos .....	76
5.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
6 Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Valparaíso .....	82
6.1 Indicadores de Gestión .....	82

6.2	Plan de Acciones Preventivas y Correctivas .....	102
6.3	Recomendaciones para la implementación.....	109
6.4	Evaluación del costo de implementación del CMI .....	110
7	Conclusiones .....	111
8	Bibliografía .....	114
9	Anexos.....	116
	Anexo 1: Listado de Proyectos Plan de Desarrollo Comunal periodo 2002-2012.....	116
	Anexo 2: Funciones que los Municipios desarrollan con otros órganos del estado .....	124
	Anexo 3: Atribuciones del Municipio.....	125
	Anexo 4: Atribuciones del Alcalde .....	126

## Glosario

**Control:** Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

**Control de Gestión:** Proceso, mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de esta, asegurando la obtención de recursos y su empleo efectivo y eficiente en el logro de los objetivos de la organización.

**Estrategia:** Es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Gestión:** Es un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

**Indicadores:** Elemento que permite medir el cumplimiento de objetivos.

**Modelo:** Es una representación simplificada de un sistema, elaborado para comprender, predecir y controlar el comportamiento de dicho sistema.

**Municipalidad:** Corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

**Objetivos Estratégicos:** Objetivos establecidos en una organización para el cumplimiento de su estrategia.

**PLADECO:** Instrumento rector del desarrollo en la comuna, que contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural.

**Sistema:** Conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo.

**SUBDERE:** Es la Subsecretaría de Estado dependiente del Ministerio del Interior y Seguridad Pública que vela por contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización.

## Lista de abreviaturas

ABC:	Costeo Basado en Actividades
BSC:	Balanced Scorecard
CGT:	Gestión de la Calidad Total
CMI:	Cuadro de Mando Integral
EFQM:	European Foundation Quality Management
FCM:	Fondo Común Municipal
FNDR:	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
IMV:	Ilustre Municipalidad de Valparaíso
IPP:	Ingresos Propios Permanentes
OMIL:	Oficina Municipal de Información Laboral
PESTEL:	Político, Económico, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales
PLADECO:	Plan de Desarrollo Comunal
PMB:	Programa de Mejoramiento de Barrios
PMU:	Programa de Equipamiento Comunal
SECPLA:	Secretaría Comunal de Planificación
SENCE:	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SINIM:	Sistema Nacional de Información Municipal
SUBDERE:	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

## Lista de Figuras

Figura 1.1: Mapa de la comuna de Valparaíso.....	11
Figura 1.2: Organigrama de la Municipalidad de Valparaíso .....	12
Figura 1.3: Metodología del Trabajo .....	26
Figura 2.1: Fases del Proceso Administrativo .....	27
Figura 2.2: El ciclo del proceso de control.....	28
Figura 2.3: Etapas para la elaboración del presupuesto .....	36
Figura 2.4: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral .....	38
Figura 2.5: Mapa Estratégico .....	40
Figura 2.6: CMI para el sector público y organizaciones sin fines de lucro.....	44
Figura 3.1: Funciones del Municipio.....	48
Figura 3.2: Estatuto Administrativo Municipal .....	49
Figura 3.3: Empresas por tamaño y distribución porcentual de Valparaíso año 2013 .....	52
Figura 3.4 Porcentaje de trabajadores por actividad económica .....	53
Figura 3.5 Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal Valparaíso año 2016 .....	59
Figura 3.6: Ingresos Municipalidad de Valparaíso.....	60
Figura 3.7 Matriz FODA .....	63
Figura 5.1: Mapa Estratégico Propuesto para la Municipalidad de Valparaíso .....	71

## Lista de Tablas

Tabla 2.1: Matriz de ponderación.....	42
Tabla 3.1: Tasa de Desempleo comunal.....	51
Tabla 3.2: Número de trabajadores según tamaño empresa 2009-2011-2013.....	52
Tabla 3.3: Distribución población de la comuna por rango de edad .....	54
Tabla 3.4: Remuneraciones promedio año 2013.....	54
Tabla 3.5: Porcentaje de pobreza por ingresos.....	55
Tabla 3.6: Numero de organizaciones sociales y comunitarias año 2014 .....	55
Tabla 3.7 Porcentaje de Ingresos de la Municipalidad de Valparaíso respecto al total de Ingresos.....	61

## Resumen

La Municipalidad de Valparaíso es la encargada de administrar la comuna y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

El análisis del anterior Plan de Desarrollo Comunal de Valparaíso año 2002, se determinó un bajo grado de cumplimiento de los objetivos planteados, lo que dejó numerosos proyectos sin ejecutar.

En la actual versión del PLADECO<sup>1</sup> se establecieron los distintos ejes relevantes para la comuna, los cuales sirvieron de base para elaborar los lineamientos estratégicos que permitirá cumplir con los objetivos de la Municipalidad de Valparaíso.

Para comenzar con nuestro estudio, en primera instancia se procederá a reunir información de la organización permitiendo conocer las direcciones y departamentos que posee la Municipalidad de Valparaíso. Posteriormente se evaluará la metodología más adecuada para dar posible solución a la problemática. A continuación, estableceremos objetivos, metas e indicadores, plan de acciones preventivas y correctivas, recomendaciones para la implementación y una evaluación del costo de implementación.

Finalmente se propone entregar un modelo que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Comunal de la Municipalidad de Valparaíso.

---

<sup>1</sup> Año 2017-2023

# 1 Introducción y Descripción

## 1.1 Introducción

Las Municipalidades son las organizaciones encargadas de administrar la comuna siendo las instituciones públicas más cercanas a la ciudadanía, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la ciudad. Para llegar a cumplir con esta finalidad, es necesario incentivar la participación ciudadana, optimizar la gestión de los recursos y mejorar la calidad de los servicios.

Para medir la gestión y la calidad de los servicios entregados por los municipios, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, diseñó un sistema de medición de diagnóstico y evaluación. En la comuna de Valparaíso, el diagnóstico se realizó por los directores de las distintas direcciones del municipio, obteniendo como resultado que el aspecto financiero es el mejor evaluado de esta encuesta, reflejando un gran interés en las finanzas del municipio. Por otro lado, los peores evaluados en esta encuesta son la Satisfacción de Usuarios y la Prestación de Servicios, demostrando una escasa preocupación por la comunidad.

Dentro de los instrumentos de planificación exigidos por ley, se encuentra el Plan de Desarrollo Comunal, instrumento rector del desarrollo de la comuna, el cual contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Tiene una vigencia mínima de cuatro años y su elaboración deberá tener en cuenta la participación de la ciudadanía y los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal.

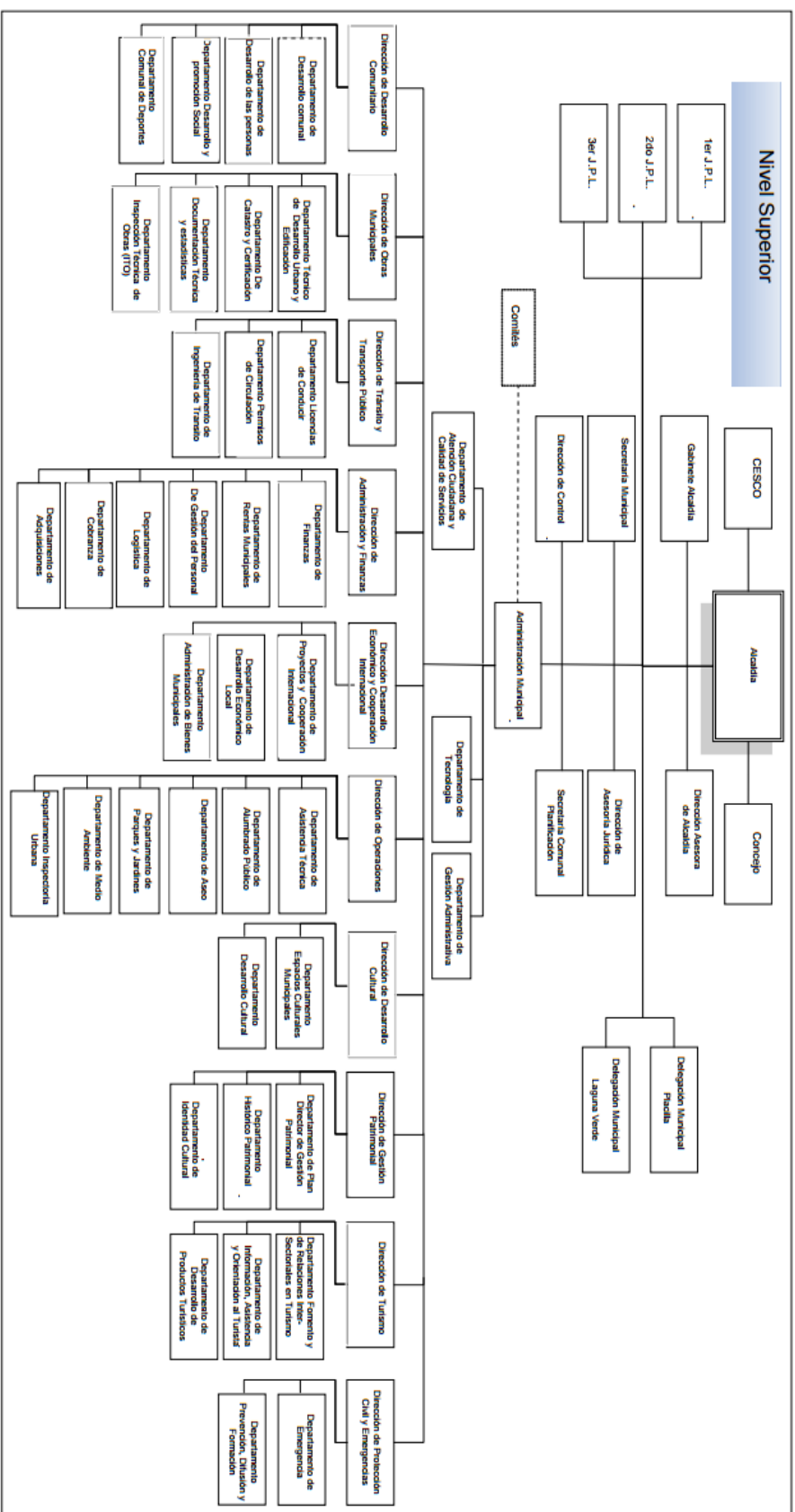
Para controlar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de Valparaíso, se diseñó un Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso.



## 1.2.2 Municipalidad de Valparaíso

### 1.2.2.1 Organigrama Municipal

Figura 1.2: Organigrama de la Municipalidad de Valparaíso



Fuente: [https://www.munivalpo.cl/transparencia/archivos/Organigrama\\_Munivalpo.pdf](https://www.munivalpo.cl/transparencia/archivos/Organigrama_Munivalpo.pdf) consulta 04/02/2017

### 1.2.2.2 Direcciones Municipales

#### Administración y Finanzas

Tiene como objetivo procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos para el funcionamiento municipal.

Las funciones generales de la Dirección son:

Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la Municipalidad.

- Asesorar al Alcalde en la administración financiera de los bienes nacionales municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
  - Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
  - La vialidad y la urbanización.
  - La prevención de riesgos y la prestación de auxilios en situaciones de emergencia.
  - La promoción y desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.
  - Colaborar con la SECPLA en la preparación de los proyectos del plan financiero y del presupuesto de la Municipalidad.
  - Visar los decretos que impliquen gastos o generen recursos.
  - Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que imparte la Contraloría General de la República.
  - Controlar la gestión financiera de los recintos y/o empresas municipales; efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta corriente bancaria respectiva y rendir cuenta a la Contraloría General de la República; recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
- Asumir nuevas obligaciones de la Dirección de Administración y Finanzas consagradas en la Ley de Rentas Municipales 2 (Ley N° 20.033 de julio de 2005).
- Informar trimestralmente al Concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales.
- Mantener un registro mensual sobre el desglose de los gastos del municipio, el que estará disponible para conocimiento público.

De la Dirección de Administración y Finanzas dependen Departamento de Finanzas, Departamento de Rentas Municipales, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Logística, Departamento de Adquisiciones y Departamento de Cobranzas.

## **Asesoría Jurídica**

Las funciones generales de la Dirección son:

- Iniciar y asumir la defensa, a requerimiento del Alcalde, en todos aquellos juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés.
- Informar en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales le planteen y orientarlas periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, para lo cual llevará una relación actualizada de la normativa y jurisprudencia municipal.
- Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos que ordene el Alcalde y supervigilar la instrucción de los mismos cuando ésta le corresponda a funcionarios de otras unidades municipales.
- Seguimiento diario de causas, en los distintos órganos de la Administración de Justicia.

## **Control**

La Dirección de Control tiene como objetivo asesorar y apoyar la gestión del Municipio con el objeto de velar por la legalidad de sus actuaciones.

Las funciones generales de la Dirección son:

- Realizar la auditoría operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación.
- Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal.
- Colaborar directamente con el Concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras.
- Representar al Alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al Concejo Municipal.
- Asesorar al Concejo Municipal en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel puede requerir en virtud de esta ley. Efectuar las demás auditorías que le señale el Alcalde.
- Fiscalizar a las corporaciones, fundaciones y asociaciones en que forme parte la Municipalidad. Dicha fiscalización sólo podrá efectuarse respecto del uso y destino de los recursos municipales.

De la Dirección de Control dependen directamente la sección de Auditoría, la sección Revisora y la sección Asesora y Evaluadora.

## **Desarrollo Comunal**

Esta Dirección tiene por objetivo asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario y social de la comuna, considerando especialmente su integración y participación en la comuna organizada.

Las funciones generales de la Dirección son:

- Asesorar al Alcalde, Concejo, y demás organismos que corresponda, en materia de desarrollo comunitario y social.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer un trabajo territorial en conjunto con los actores comunales, optimizando recursos.
- Fomentar la participación y responsabilidad de la comunidad y las familias, en la ejecución de programas territoriales dirigidos a ellas.
- Proponer medidas de promoción social tendientes a materializar acciones relacionadas con deporte y recreación, organizaciones comunitarias, grupos vulnerables (niños, jóvenes, mujeres, discapacitados, ancianos).
- Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la asistencia social y la promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- 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.
- Promover la formación, funcionamiento y coordinación de organizaciones comunitarias, presentándoles para ello la asistencia técnica necesaria.
- Coordinar, controlar y velar por el adecuado funcionamiento de los programas externos.

De la Dirección Desarrollo Comunitario dependen directamente el Departamento de Desarrollo Comunal, Departamento de Desarrollo de las Personas, el Departamento de Desarrollo y Promoción Social, y el Departamento Comunal de Deporte.

## **Desarrollo Cultural**

Esta Dirección tiene como objetivo potenciar y crear una base de recursos que sustenten una oferta y un programa cultural con un sello de identidad para la ciudad.

Las funciones generales de la dirección son:

- Gestionar acciones y recursos que desarrollen y promuevan la actividad cultural de manera permanente en la ciudad.
- Crear una base de recursos que sustenten una oferta y un programa cultural con un sello de identidad.
- Planificar eventos que incentiven y promuevan las actividades culturales de la ciudad con un sello de identidad.
- Definir políticas de conservación y fomento del patrimonio cultural de la ciudad y de su correspondiente industria, así como dar cumplimiento a las obligaciones y tareas comprometidas con la designación de Ciudad Patrimonio de la Humanidad y el seguimiento y control de las acciones emprendidas.

De la Dirección de Desarrollo Cultural dependen el departamento de Desarrollo Cultural y el Departamento de Espacios Culturales.

## **Gestión Patrimonial**

Esta Dirección tiene como objetivo gestionar recursos a nivel nacional e internacional que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la ciudad, y desarrollar acciones destinadas al cuidado del sitio declarado "Patrimonio de la Humanidad".

Las funciones generales de la dirección son:

- Desarrollar acciones destinadas al cuidado del sitio declarado "Patrimonio de la Humanidad" por la UNESCO a partir de julio de 2003.
- Diseñar y coordinar los eventos culturales y gestionar recursos que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la ciudad en coordinación permanente con la Dirección de Obras, SECPLA y Asesoría Urbana.
- Realizar acciones que contribuyan a poner en valor el patrimonio de la ciudad.
- Desarrollar vínculos permanentes con los diferentes actores interesados en el desarrollo patrimonial de la ciudad y articular acciones en conjunto en el mismo sentido.
- Promover la conservación y el rescate del patrimonio comunal.
- Propender a la protección y resguardo de los bienes y monumentos nacionales de incidencia comunal.

De la Dirección dependen el Departamento Plan Director de Gestión Patrimonial, el Departamento Histórico Patrimonial y el Departamento de Identidad Cultural.

### **Tránsito y Transporte**

Esta Dirección tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y el transporte público y por el mejoramiento y ordenamiento del sistema de tránsito en la comuna. Las funciones generales de la dirección son:

- Otorgar y renovar licencias de conducir vehículos y permisos de circulación.
- Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes.
- Señalizar adecuadamente las vías públicas.
- Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.
- Efectuar de manera eficiente y eficaz el otorgamiento de Permisos de Circulación de acuerdo a la norma vigente.
- 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.

### **Obras**

La Dirección de Obras tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan la edificación en el territorio comunal.

Las funciones generales de la Dirección son:

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes.
- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales técnicas que las rijan.
- Aplicar normas ambientales en coordinación con el Departamento del Medio Ambiente, relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.
- Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros y en general aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

De la Dirección de Obras dependen directamente el Departamento Técnico de Desarrollo Urbano, el Departamento de Catastro y el Departamento Técnico de Desarrollo Patrimonial.

## **Operaciones**

La Dirección de Operaciones tiene como objetivo realizar la acción operativa en terreno de la Municipalidad para la ejecución de planes y programas institucionales.

Las funciones generales de la Dirección son:

- Apoyar las diferentes situaciones de necesidad manifiesta que afecten a la comuna.
- Controlar y fiscalizar el cumplimiento por parte de la comunidad de las ordenanzas municipales de la comuna y de las disposiciones legales de competencia municipal.
- Coordinar los recursos humanos y materiales con que cuenta la Municipalidad, para enfrentar situaciones de emergencia.
- Desarrollar acciones tendientes a asegurar el aseo de los espacios públicos, recolección de basura y la disposición de los desechos y contribuir en la mejor forma posible a la ornamentación de los espacios públicos ya sea de manera directa o a través de terceros.
- Ejecutar programas que apunten al heroseamiento urbano de la ciudad desarrollando un trabajo conjunto con la comunidad organizada, pintura de fachadas, remodelación de escalas, etc.

De la Dirección de Operaciones depende directamente el Departamento de Asistencia Técnica, el Departamento de Alumbrado Público, el Departamento de Aseo, el Departamento de Parques y Jardines, el Departamento de Medio Ambiente y el Departamento de Inspectoría Urbana.

## **Secretaría Comunal de Planificación**

La SECPLA tiene como objetivo apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal en la definición de las políticas y en la elaboración y coordinación de los planes, programas y proyectos.

Las funciones generales de la SECPLA son:

- Servir de secretaría técnica permanente del Alcalde, del Concejo, del Administrador Municipal y de todos los directores, en la elaboración de la estrategia municipal, como así mismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos del Plan Comunal de Desarrollo y del Presupuesto Municipal.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal e informar sobre estas materias al alcalde y al Concejo.
- 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, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.

- Fomentar las vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna.
- Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos e inversiones que se realicen en la ciudad con fondos externos (internacionales) e informar sobre estas materias al alcalde, al Concejo y a los Organismos Internacionales pertinentes, según plazos establecidos.
- Evaluar los planes, programas y proyectos municipales considerando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, como criterio de evaluación.
- Proporcionar a la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Ministerio del Interior, la información que aquella solicite a la Municipalidad de conformidad a la ley.

De la Secretaría Comunal de Planificación dependen directamente la Unidad de Asesoría Urbana, el Departamento de Presupuesto Municipal, el Departamento de Estudios de Inversión y Proyectos, el Departamento de Desarrollo Habitacional, el Departamento de Sistema de Información Geográfica (SIG).

### **Desarrollo Económico y Cooperación Internacional**

Esta Dirección tiene como objetivo potenciar el crecimiento económico de la ciudad, en todos sus niveles, fortaleciendo y expandiendo los vínculos internacionales que potencien el desarrollo de Valparaíso.

Las funciones generales de la Dirección son:

- Elaborar políticas y proyectos para el desarrollo económico local.
- Elaborar políticas, planes y proyectos específicos a la promoción de las actividades productivas de la comuna, desarrollando para ello gestiones tanto a nivel nacional como internacional.
- Promover, fortalecer y expandir los vínculos internacionales de la Municipalidad para así captar y gestionar recursos para el desarrollo de iniciativas en distintos ámbitos con especial énfasis en lo patrimonial, cultural y turístico de la ciudad.

De la Dirección dependen directamente el Departamento de Proyectos y Cooperación Internacional, al Departamento de Desarrollo Económico Local, y el Departamento de Administración de Bienes Municipales.

## **Administración Municipal**

La Administración Municipal tiene como objetivo colaborar directamente con el Alcalde en la administración del Municipio, integrando y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, para el mejoramiento permanente de la gestión municipal.

Las funciones generales de la Administración Municipal son:

- Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad.
- Colaborar directamente con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las direcciones municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquel imparta.
- Ejercer el periódico control de los diferentes cronogramas y avances en el cumplimiento de las metas de cada una de las Direcciones del Municipio.
- Colaborar con el Alcalde en la implementación, elaboración y seguimiento del Plan Anual de Acción Municipal.
- Convocar, coordinar y presidir el Comité Estratégico de Gestión.
- 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.
- Colaborar con las direcciones correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- Realizar labores de articulación de equipos de trabajo y visar los planes de capacitación de personal.
- Analizar las instrucciones, reglamentos, manuales de organización procedimientos y descripción de cargos escritos de acuerdo a la normativa vigente. En caso de no contar con estos instrumentos, deberá dirigir y supervisar su elaboración por las direcciones respectivas.
- Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera.
- Proponer y programar en coordinación con las direcciones municipales respectivas los gastos de inversión en la Municipalidad necesarios para la adecuada gestión municipal y los gastos de operación.
- Establecer y mantener una estructura de comunicación y coordinación interna que vele por el buen funcionamiento institucional.
- Colaborar en la planificación y coordinación con las direcciones municipales pertinente, medidas tendientes a prevenir riesgos y solucionar problemas derivados de una situación de emergencia.
- Coordinar y controlar los programas y proyectos que fomenten la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, que ejecuten las distintas unidades municipales.

- Coordinar y velar por el cumplimiento a requerimientos formulados por la Contraloría General de la República y otros órganos de la Administración del Estado.

De la Administración Municipal dependen el Departamento de Atención Ciudadana y Calidad de Servicios, Departamento de Gestión Administrativa y Departamento de Tecnología.

### 1.2.2.3 Instrumentos de Gestión Municipal

Los instrumentos de gestión con los que cuenta la municipalidad de Valparaíso, son los dictados por el artículo 6° de la ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

1.- **Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO):** Según se indica en el artículo 7° de la ley orgánica constitucional de municipalidades: El Plan Comunal de Desarrollo, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

En todo caso, en la elaboración y ejecución del Plan Comunal de Desarrollo, tanto el Alcalde como el Concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito.

El PLADECO de la comuna de Valparaíso se encuentra en desarrollo y comprenderá el periodo 2017 a 2023.

2.- **Plan Regulador Comunal:** Instrumento de Planificación Territorial con carácter normativo que establece el límite de las áreas urbanas de las comunas, las condiciones de ocupación del territorio a través de normas urbanísticas, las vías estructurantes y las zonas o inmuebles de conservación histórica.

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

### **1.3 Planteamiento del Problema**

El Plan de Desarrollo Comunal es una herramienta de planificación que se exige a las municipales por ley y que es elaborado junto con la ciudadanía para determinar los lineamientos estratégicos que la municipalidad seguirá durante un periodo de tiempo.

Se tiene en conocimiento que para el PLADECO de la Municipalidad de Valparaíso no existe periodo de revisión de los objetivos cumplidos ni herramientas de control, para observar y monitorear los avances. La única instancia en que se evalúa el PLADECO es en el contexto de la elaboración de uno nuevo, en donde se procede a evaluar el cumplimiento de la versión anterior, la cual solo se limita a la generación de índices de cumplimientos.

El PLADECO del periodo anterior (2002-2012) tuvo un índice de cumplimiento del 73,2% de los objetivos planteados. Este bajo porcentaje de cumplimiento dejó numerosos proyectos orientados a la comunidad sin ejecutar, dentro de los cuales se encuentran programas de emprendimiento, mejoramiento de áreas verdes y zonas recreativas, mejoramiento del borde costero y planes de desarrollo para la comuna.

### **1.4 Justificación**

Debido a los resultados obtenidos en la evaluación del Plan de Desarrollo Comunal del periodo 2002 a 2012, la Municipalidad de Valparaíso para la versión 2017 a 2023 de este plan, se ha visto en la necesidad de desarrollar un instrumento de Control de Gestión que guie a la organización hacia el cumplimiento del 100% de los objetivos planteados.

## **1.5 Propuesta y alcance del estudio**

El trabajo de título es un diseño de un Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Comunal.

Este modelo está diseñado para el Municipio y sus direcciones, sin embargo no considera el área de salud, educación y cementerios, los cuales están a cargo de la Corporación Municipal. La Corporación Municipal es una persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro que no tiene vínculos con la Municipalidad, a excepción de la presidencia del Alcalde en el directorio de la Corporación. Dado que el Municipio y la Corporación son entidades distintas, y que las decisiones que toma la Municipalidad no afectan a la Corporación se excluyó dicha entidad del modelo.

## **1.6 Objetivo**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Comunal.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar la herramienta de Control de Gestión más adecuada para desarrollar la problemática.
2. Desarrollar el Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso.
3. Generar un Plan de Acciones Preventivas y Correctivas para el Modelo de Control de Gestión.
4. Cuantificar el costo de implementación del Modelo de Control de Gestión y realizar recomendaciones para su implementación.

## 1.7 Metodología

A continuación se describe la metodología a utilizar para desarrollar cada uno de objetivos específicos planteados.

### **Objetivo específico N°1 “Evaluar la herramienta de Control de Gestión más adecuada para desarrollar la problemática”**

Para evaluar la herramienta de control más adecuada se debe reunir la información general de la organización con el fin de conocer las funciones de las distintas direcciones municipales y las herramientas de gestión que posee el Municipio, luego se reunió información respecto a distintas metodologías de control de gestión, y así seleccionar a través de distintos criterios de evaluación el más adecuado que solucione la problemática de este trabajo.

### **Objetivo específico N°2 “Desarrollar el Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso”**

Para desarrollar el Modelo de Control de Gestión, primero se debe realizar un Análisis Externo a través de la metodología PESTEL para conocer el entorno que se desenvuelve la Municipalidad de Valparaíso. Luego se realiza un Análisis Interno a través del “Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal”, para conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal, posteriormente se recopiló información sobre los ingresos y gastos que tiene la organización permitiendo identificar las principales fuentes de ingresos y gastos, finalmente se realiza un análisis FODA que permite desarrollar posibles estrategias. El paso siguiente consiste en identificar los Lineamientos Estratégicos e alinearlos con los Objetivos Estratégicos a través del diseño de un Mapa Causa - Efecto que refleje la Planificación Estratégica a través de tres Perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Rendimiento (Que se divide en dos, por un lado se encuentra la Perspectiva del Cliente y por otro lado la Perspectiva Financiera) y. Para finalizar se deben diseñar los indicadores de gestión que permitan establecer las metas y calificar estos indicadores con distintos rangos (Peligro, Precaución, Aceptable).

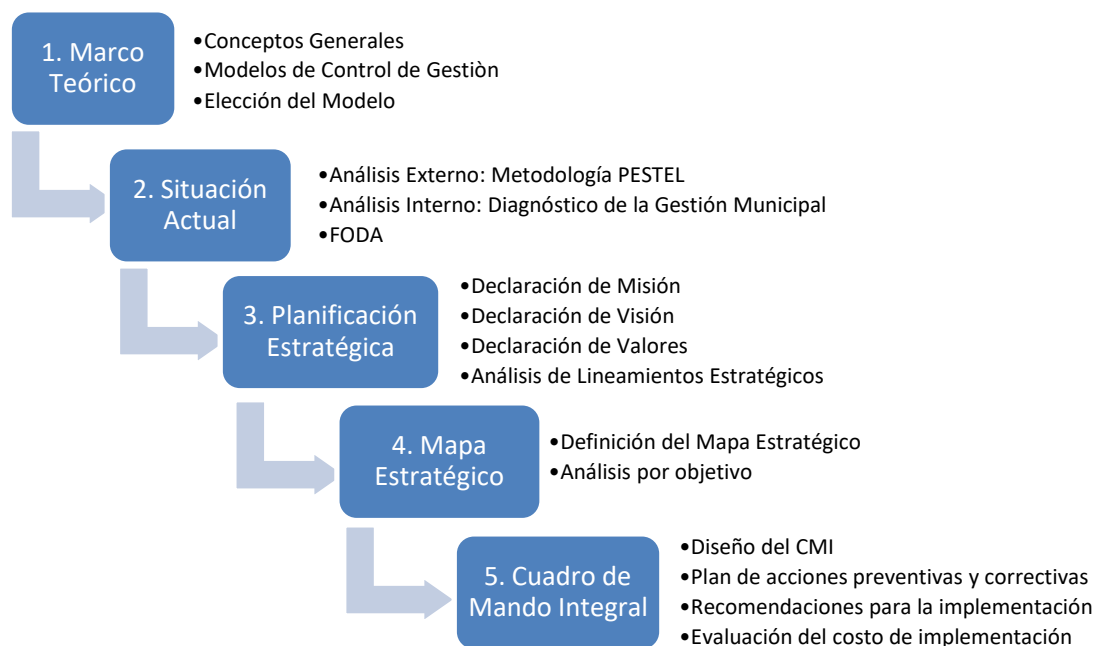
### **Objetivo específico N°3 “Generar un Plan de Acciones Preventivas y Correctivas para el Modelo de Control de Gestión”**

Para generar un plan de acciones preventivas y correctivas para el Modelo de Control de Gestión se establecieron una serie de recomendaciones para prevenir y corregir desviaciones en resultados de los Indicadores de Gestión.

### Objetivo específico N°4 “Cuantificar el costo de implementación del Modelo de Control de Gestión y realizar recomendaciones para su implementación”

Para cuantificar los costos de implementación del Modelo de Control de Gestión se realizará una evaluación económica estimativa de la implementación a través de alguna licitación similar en el portal de mercado público. Las recomendaciones efectuadas para la implementación se generaron en base a criterios que eviten la resistencia al cambio y aquellas que ayuden a aminorar el periodo de adaptación de los empleados.

Figura 1.3: Metodología del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

## 2 Marco Teórico

El presente capítulo está destinado a describir los Modelos de Control de Gestión y obtener una visión global para elegir y justificar la utilización de uno de ellos en la solución de la problemática de este trabajo de título.

### 2.1 Conceptos Generales

#### 2.1.1 Control

El Control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el Control es un proceso esencialmente regulador.

Figura 2.1: Fases del Proceso Administrativo



Elaboración Propia a partir de [Chiavenato01]

Esta temática ha sido abordada por diversos autores por lo cual se listan una serie de definiciones para Control:

- *“En una empresa el control consiste en verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, con las órdenes impartidas y principios adoptados” [Fayol78].*
- *“El Control es medir y corregir las actividades de subordinados para asegurarse que los eventos se ajustan a los planes” [Koontz&O'Donnell00].*

- *“Controlar consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición” [Chiavenato07].*
- *“El control es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades reales corresponden a los planes, el control también se puede usar para evaluar la eficacia de la planeación, organización y liderazgo” [Stoner96].*

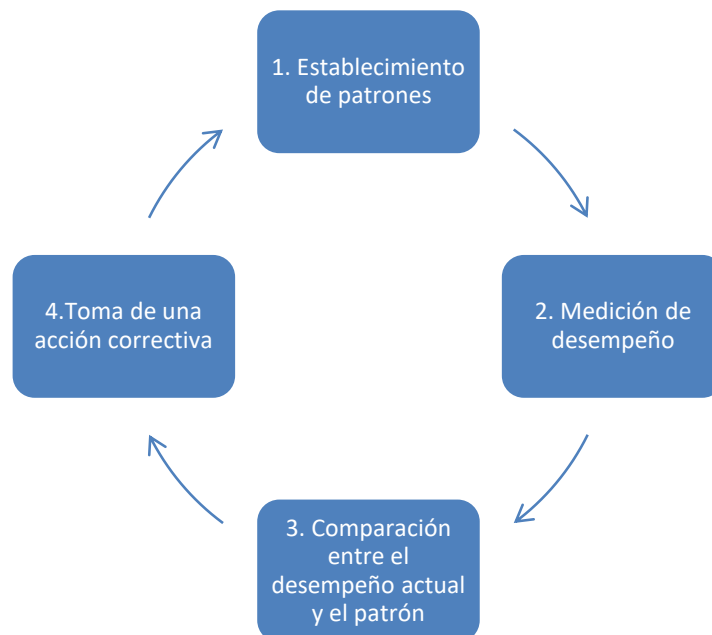
Control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos.

Controlar es determinar que se está realizando, esto es, evaluar el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la institución y los planes diseñados para alcanzarlos.

El Control puede considerarse como la detección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. Es importante tener presente que el propósito del control es positivo, es hacer que sucedan las cosas por medio de las actividades planeadas.

El Control es un proceso cíclico conformado por 4 fases:

Figura 2.2: El ciclo del proceso de control



Elaboración Propia a partir de [Chiavenato01]

### 2.1.2 Control de Gestión

Existe una diversidad de criterios para definir el Control de Gestión, pero algunos autores lo mencionan de la siguiente forma:

- *“El Control de Gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos” [Jimenez01].*
- *“El Control de Gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sean coherentes con los objetivos de la dirección. [Amat00]*
- *“Un proceso, mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para poner en práctica las estrategias de esta, asegurando la obtención de recursos y su empleo efectivo y eficiente en el logro de los objetivos de la organización” [Anthony90].*

Todas las definiciones referenciadas anteriormente permiten asegurar que el Control de Gestión es el soporte estratégico para proveer de información a la gerencia para planificar, controlar, evaluar y tomar decisiones, por lo que es indispensable que todos los responsables del mismo tengan una visión clara de los trabajos que deben realizar, del subsistema que deben dirigir y de los elementos a partir de los cuales deberán evaluar el funcionamiento de ese subsistema y de los objetivos previstos.

El Control de Gestión posee una serie de características tales como:

- Integral: Asume una perspectiva integral de la organización, contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- Periódico: Sigue un esquema y una secuencia predeterminedada
- Selectivo: Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.
- Creativo: Continúa búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- Efectivo y eficiente: Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.
- Adecuado: El Control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.
- Adaptado: A la cultura de la empresa y las personas que forman parte de ella.
- Motivador: Debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar, además de servir de puente entre la estrategia y la acción, como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.
- Flexible: Fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

Según [Muñiz12] el Control de Gestión desde un punto de vista global permitirá:

- Reduce los riesgos y contingencias de negocios.
- Dirigir por objetivos asignados a los diferentes responsables y controlar el grado de cumplimiento.
- Anticipa el futuro a largo plazo (Planificación Estratégica)
- Adapta y modifica la estructura y dimensión de la empresa en función de los resultados obtenidos.
- Adapta y modifica los objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Además este mismo autor menciona los fines del Control de Gestión los cuales son:

- Debe permitir saber si la empresa está controlada, y si además se controla lo verdaderamente importante.
- Debe contener un sistema de control preventivo que permita poder prever la evolución de los acontecimientos futuros.
- Debe servir como sistema para poder controlar el grado de cumplimiento de los resultados obtenidos.
- Debe servir como sistema de información, para que cada área de la empresa y /o responsable reciba la información que necesite para el control de objetivos y la toma de decisiones.

Beneficios del Control de Gestión:

- Control de la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores.
- Apoyar el sistema de planificación estratégico de la empresa a largo plazo.
- Debe servir como herramienta de control y ser utilizado por todos los responsables.
- Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información, los circuitos administrativos y la forma de transmitir la información.
- Medir la actuación de los diferentes responsables mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- Desarrollar el sistema de control mediante el informe de Control de Gestión, que permita medir los aspectos clave del negocio.

### 2.1.3 Indicadores de Gestión.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas entre otros, siendo estos factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los Indicadores de Gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Mediante estos, los administradores pueden obtener la información necesaria para evaluar si las estrategias definidas son apropiadas al contexto en el que desenvuelve la empresa (adecuación de la estrategia), y para monitorear la implementación exitosa de esta.

Las principales funciones de los Indicadores de Gestión son:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

## 2.1 Modelos de Control de Gestión

A continuación se describen algunos modelos comúnmente utilizados en los Sistemas de Control de Gestión

### 2.1.1 Costeo basado en actividades

Los sistemas de costos basados en actividades surgieron alrededor de los años 80 como una herramienta práctica para resolver las falencias del costeo tradicional, con el fin de contar con información fidedigna sobre los costos y eficiencia de los procesos del negocio que les permita tomar decisiones en forma acertada y oportuna.

[Baker98] menciona que:

*“El ABC nace como una alternativa o solución a la contabilidad tradicional, donde se presentan problemas de asignación de costos permitiendo “subsidiados cruzados” entre estos.”*

Por otro lado [Chan&Ching93] dice que:

*“La visión tradicional considera que los servicios o productos consumen recursos y, por otro lado la visión del ABC, es que los servicios o productos consumen actividades y luego las actividades consumen recursos, permitiendo así un costeo mucho más exacto no solo cuando la demanda de recursos relacionados a un producto cambia debido al volumen, complejidad, material y otros, sino que también considera aspectos cuando existe una gran proporción de gastos generales relacionados con el volumen.”*

[Cooper&Kaplan99] definen el costeo basado en actividades como:

“El costeo basado en actividades, puede definirse como un sistema de costeo integral, que reconoce como generador de costos a las actividades que lleva a cabo la empresa y, por lo tanto, utiliza dichas actividades como base para la asignación de los costos a los distintos productos y/o servicios que produce una empresa, utilizando para ello, medidas de consumo específico de recursos por actividad. De esta forma, permite a los directivos tener una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones.”

[Caldera07] señala que:

*“El Costeo basado en actividades no se trata únicamente de un método de cálculo de costos cuyo objetivo es lograr una mejor exactitud, sino que se trata de un sistema de gestión empresarial, englobando desde el cálculo del costo de cualquier tipo de información para la gestión empresarial, facilitando a la alta dirección información relevante y oportuna para la toma de decisiones en cuanto a:”*

- Costo de las actividades de la empresa
- Costo de los procesos del negocio
- Costo de los diferentes eslabones de la cadena de valor
- Costo de los productos y/o servicios
- Que productos o clientes son rentables y cuales no
- Decisiones de hacer o comprar en toda la cadena de valor
- Reducciones de costos basadas en el análisis de las actividades
- Reducción de costos basados en el análisis de los procesos
- Clasificación de las actividades en actividades con y sin valor añadido y decisiones sobre reducción, eliminación o división de determinadas actividades.

[Caldera07] menciona que:

*“La filosofía del costeo basado en actividades, se basa en el principio de que la actividad es la causa que determina el incurrir en costos, y de que los productos o servicios consumen actividades, por lo que este sistema asigna costos a las actividades basándose en cómo estas consumen recursos (supervisión, mano de obra, electricidad, etc.) y asigna el costo de estos a los objetos de costos (bienes y servicios), de acuerdo a como estos hacen uso de las actividades.”*

*“De acuerdo a esto, la principal característica del ABC es centrarse en las actividades que realiza la empresa, en una visión horizontal y siguiendo el flujo de los procesos. Así, el poder descomponer los costos de los productos en las actividades que realiza la empresa, permite analizar en forma realista y profunda, las posibilidades de reducción de costos. Se pasa de un análisis a nivel muy agregado de gastos-productos a un análisis más detallado y que busca el origen de los costos.”*

### **Ventajas del costeo ABC**

[Smith95] nombra que las ventajas para las empresas que aplican el sistema ABC son las siguientes:

- Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos.
- Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructuralmente puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.
- Puede crear una base informativa que facilite la implementación de un proceso de gestión de calidad total, para superar los problemas que limitan los resultados actuales.
- El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos
- Facilita medidas de gestión, además de medidas para valorar los costos de producción.

[Amat&Soldevila97] mencionan que las ventajas del modelo ABC son las siguientes:

- Es aplicable a todo tipo de empresas de producción o servicios
- Identifica clientes, productos, servicios u otros objetivos de costos no rentables.
- Permite calcular de forma más precisa los costos, fundamentalmente determinados costos indirectos de producción, comercialización y administración.

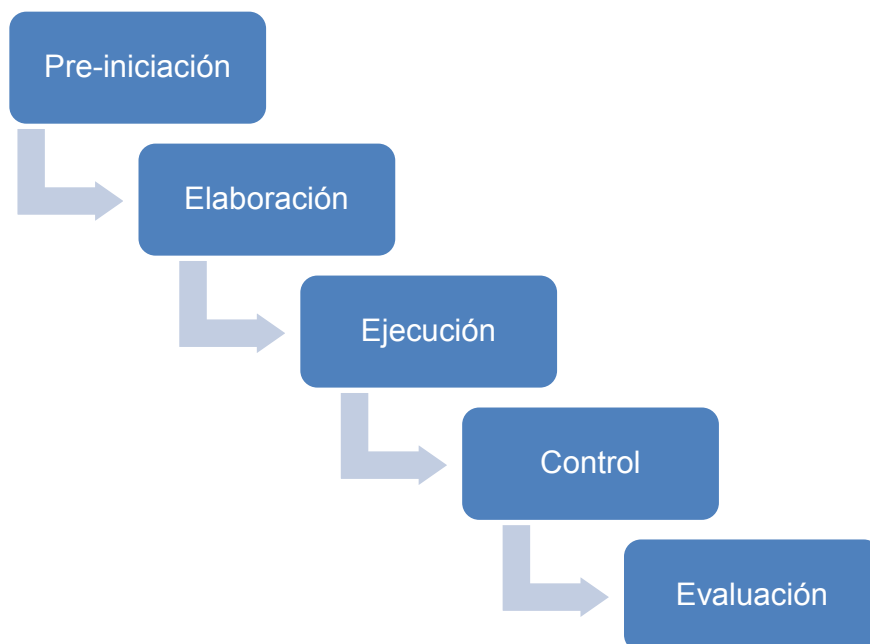
### 2.1.2 Presupuesto

Esta temática ha sido abordada por diversos autores por lo cual se listan una serie de definiciones para el Presupuesto:

- *“Un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados” [Stoner96]*
- *“El presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.” [Rosenberg99]*
- *“El presupuesto es una representación en términos de contabilidad de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.” [Rondon01]*
- *“El presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. [Burbano05]*
- *“El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.” [Burbano05]*

[Burbano05] Establece que las etapas para la elaboración del presupuesto son:

Figura 2.3: Etapas para la elaboración del presupuesto



Fuente: Elaboración propia a partir de [Burbano05]

Las actividades para la etapa de pre-iniciación son:

1. Políticas y directivas.
2. Análisis de factores sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos que incidan en el país y que afecten al sector y a la empresa.
3. Análisis del sector.
4. Identificación de amenazas y oportunidades.
5. Análisis del comportamiento de la empresa e identificación de las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas funcionales.
6. Definición de la misión y la visión del negocio.
7. Fijación de los objetivos a corto y mediano plazo.
8. Divulgación de los objetivos propuestos.
9. Definición de estrategias, políticas y normas.
10. Elaboración de los planes operativos por departamento en base a sus metas y perspectivas.
11. Revisión de los planes operativos.
12. Divulgación entre el personal de la empresa.

Las actividades para la etapa de elaboración son:

1. Preparación de los programas operativos, ventas, producción, personal, finanzas, costos y gastos.
2. Preparación de los programas financieros, efectivo, inversiones, financiamiento.
3. Conversión de los programas ha presupuesto, cálculos rutinarios.
4. Preparación del informe para la gerencia.
5. Revisión de informes, análisis, conveniencia e implicaciones en los objetivos, metas y desde el punto de vista financiero (Auditoria)
6. Ajustes para mejorar los resultados previstos.
7. Aprobación final y publicación.

Las actividades para la etapa de ejecución son:

1. Presentación de metas específicas por periodos quincenales o mensuales.
2. Asignación de recursos, puesta en marcha y vigilancia por cada jefe de departamento.
3. Informes de ejecución.

Las actividades para la etapa de control son:

1. Definición de la técnica a seguir para identificar problemas y variaciones.
2. Presentación de informes parciales de ejecución.
3. Comparación de lo real con lo presupuestado.
4. Análisis y explicación de variaciones.
5. Implementación de medidas correctivas o la modificación del presupuesto cuando sea necesario.

Las actividades para la etapa de evaluación son:

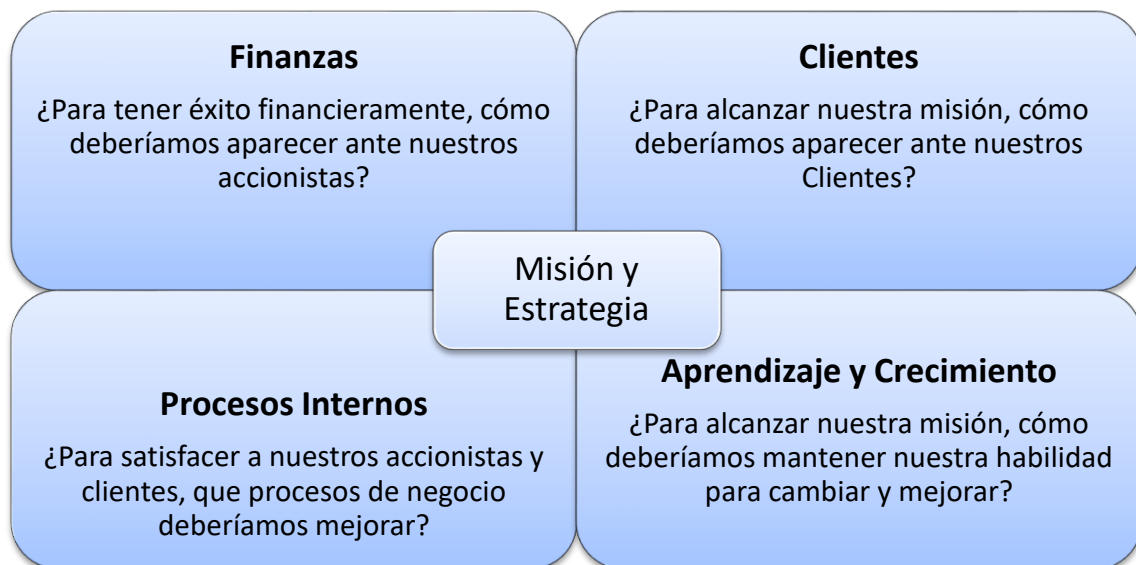
1. Análisis crítico de los resultados obtenidos.
2. Elaboración de los informes globales
3. Identificación de las causas y efectos.
4. Capitalización de las experiencias para los próximos periodos presupuestarios.

### 2.1.3 Cuadro de Mando Integral

Es una metodología que permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez poder traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas, que permitan saber si las mismas se están alcanzando.

Los creadores de este concepto son Robert Kaplan y David Norton, donde plantearon que el éxito de una compañía es el resultado del encadenamiento equilibrado de las variables en cuatro perspectivas básicas.

Figura 2.4: Perspectiva del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración Propia a partir de [Kaplan&Norton02]

Para implementar un CMI en una organización, primero se debe definir una estrategia coherente. Una vez que la planificación estratégica se encuentra definida en la organización, los objetivos de esta son agrupados en las cuatro perspectivas de la siguiente manera:

**Finanzas:** Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto.

Clientes: Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorara nuestra imagen y nos posicionara mejor ante nuestra competencia. Vemos una mejora en este aspecto, por lo que repercutirá en las ganancias de nuestra organización, teniendo impacto en la perspectiva de finanzas.

Procesos Internos: Para poder mejorar la satisfacción del cliente, o para mejorar la utilización de los recursos de la organización, es vía reducción de costos o gastos, seguramente es porque se deben mejorar los procesos internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, tiene un impacto en las Perspectivas de Cliente y Finanza.

Aprendizaje y Crecimiento: Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de los empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención hacia los clientes.

¿Beneficios que trae a una Organización?

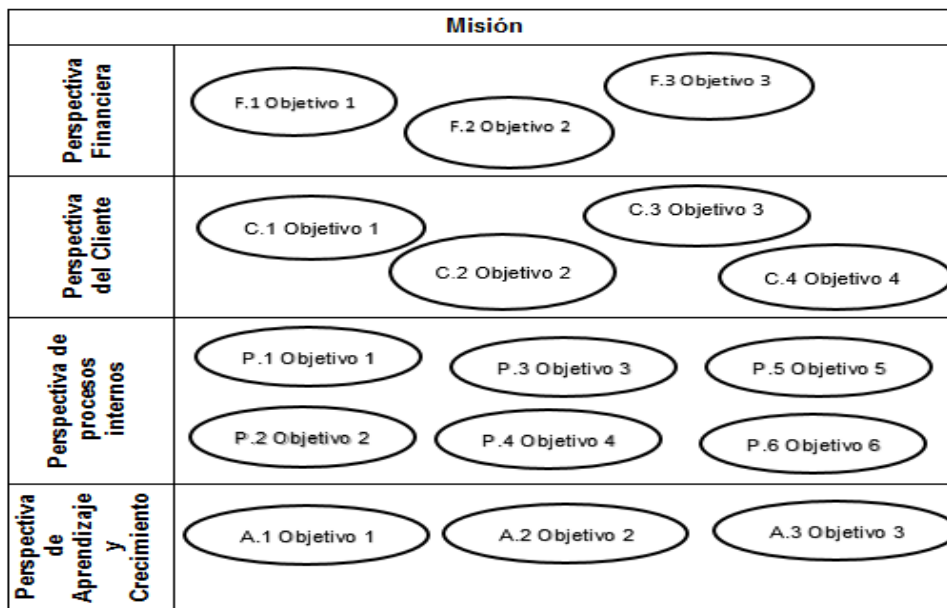
- Convierte la estrategia de una organización en acción.
- Traduce la Visión y Misión en metas concretas.
- Priorización adecuada de iniciativas estratégicas.
- Sensibiliza la estrategia transversalmente en la organización al comunicar los objetivos a todos sus niveles ya que la comunicación al interior de la organización es vital para que todas las áreas estén alineadas con la estrategia lo que permite que se formulen iniciativas que colaboren con el logro de los objetivos y exista un compromiso con ellos.
- Permite planificar, fijar objetivos y alinear iniciativas estratégicas. Para alcanzar buenos resultados financieros se deben identificar objetivos para la dimensión de los Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.
- Mayor enfoque en intangibles no solo en finanzas.
- Responsabilidades claras sobre resultados.
- Permite detectar tempranamente las áreas donde hay que mejorar.
- Pone a disposición indicadores efectivos que pueden ser validados constantemente.
- Permite tomar decisiones oportunas con un mayor grado de seguridad.
- Mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

## Mapa Estratégico

Los objetivos de las perspectivas se deben vincular unas con otras, creando una cadena de relaciones de causa-efecto, denominada “Mapas Estratégicos”.

El mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de la organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 2.5: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia a partir de [Kaplan&Norton00]

Después, de diseñar el “Mapa Estratégico”, se crea una matriz llamada “Tablero de Comando”. Esta Matriz, sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y no financieros, el alcance de los objetivos de la planificación. Se apoya además, del diseño de planes de acción, rangos de aceptabilidad para los indicadores y planes correctivos.

Finalmente, la organización que decida implementar el modelo en base a su planificación estratégica, debe utilizar un *Software* que le permita tener en tiempo real la información y así lograr la toma oportuna de decisiones por parte de la Alta Dirección.

## **2.2 Elección del Modelo de Control de Gestión**

Para la elección del Modelo de Control de Gestión planteados en el punto 2.1 se definirán criterios y una matriz de ponderación

### **2.2.1 Criterios de evaluación**

Los criterios para la evaluación de los modelos descritos anteriormente son:

- Criterio 1: El modelo se adapte a los cambios que se produzcan en la organización por causa de factores internos como externos.
- Criterio 2: El modelo controle la ejecución de la estrategia de la organización.
- Criterio 3: El modelo se adapte a los requerimientos de las entidades públicas.
- Criterio 4: El modelo sea participativo para los integrantes de la organización
- Criterio 5: El modelo pueda controlar todos los procesos de la organización.
- Criterio 6: El modelo utiliza indicadores financieros como no financieros que permitan controlar el cumplimiento de objetivos.

### **2.2.2 Matriz de Ponderación**

La Matriz de Ponderación posee en la parte vertical los criterios de evaluación, y en la parte horizontal los modelos de Control de Gestión. En la cuadrícula que se genera entre ambas columnas es en la cual se realizan las ponderaciones.

La escala de Ponderación será de uno a cuatro donde:

- Uno: Significa que el criterio es irrelevante para el modelo.
- Dos: Significa que el criterio es medianamente importante para el modelo.
- Tres: Significa que el criterio es importante pero no esencial para el modelo.
- Cuatro: Significa que el criterio es esencial para el modelo.

El modelo que adquiera mayor puntuación en la sumatoria de los criterios, será utilizado en el presente trabajo.

Tabla 2.1: Matriz de ponderación

	<b>ABC</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>CMI</b>
<i>Criterio 1</i>	4	4	4
<i>Criterio 2</i>	3	3	4
<i>Criterio 3</i>	4	4	4
<i>Criterio 4</i>	4	4	4
<i>Criterio 5</i>	4	3	3
<i>Criterio 6</i>	2	2	4
<i>Suma</i>	21	20	23

Debido a los resultados obtenidos, se escoge como modelo el Cuadro de Mando Integral el cual tuvo como ponderación 23 puntos. Esta puntuación se obtuvo dado:

- Criterio 1: La adaptabilidad a los cambios que se produzcan en la organización por causa de factores internos como externos. (4 puntos)
- Criterio 2: Controla la ejecución de la Estrategia de la organización.(4 puntos)
- Criterio 3: Se adapta a los requerimientos de las entidades públicas.(4 puntos)
- Criterio 4: Es participativo para los integrantes de la organización. (4 puntos)
- Criterio 5: Controla todos los procesos de la organización. (3 puntos)
- Criterio 6: Utiliza indicadores financieros como no financieros que permitan controlar el cumplimiento de objetivos. (4 puntos)

### **2.2.3 El Cuadro de Mando en el Sector Público**

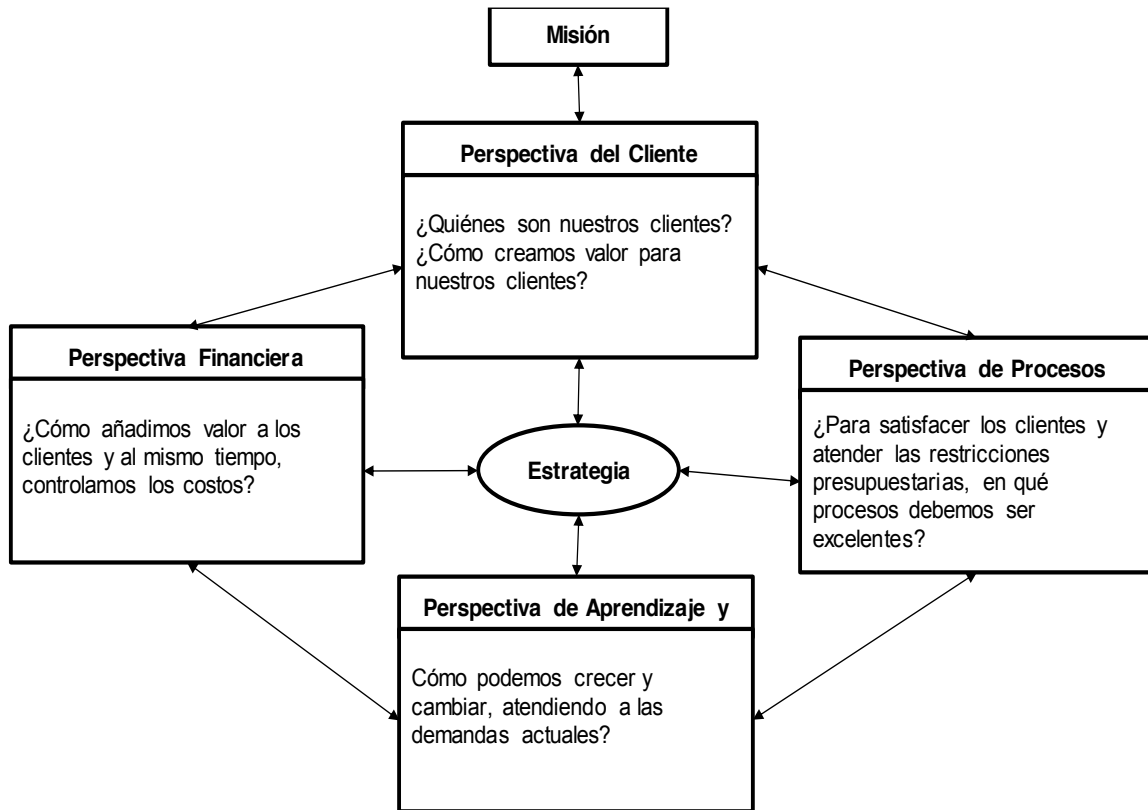
El propósito de las organizaciones del sector público es suministrar servicios o productos a la comunidad por lo que un sistema de medición que solamente se enfoque en los indicadores financieros es inadecuado para una organización cuyo principal enfoque son las personas que viven en la comuna.

La forma de medir el éxito de estas organizaciones es a través de qué tan eficientes y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Por tal motivo el Cuadro de Mando Integral a través de su perspectiva del cliente, proporciona la razón principal para el cumplimiento de la Misión de la organización.

Aunque la Perspectiva Financiera puede no ser el principal enfoque de una organización del sector público no puede ser ignorada. Las organizaciones públicas cuentan con limitados recursos que reciben de los contribuyentes por tanto estas organizaciones hacen hoy en día esfuerzos para mejorar la utilización de sus presupuestos, es decir mejorar sus ingresos y reducir sus costos.

[Niven03] Indica una guía de cómo se debe utilizar el Cuadro de Mando Integral en organizaciones públicas o sin fines de lucro respecto al sector privado.

Figura 2.6: CMI para el sector público y organizaciones sin fines de lucro



Fuente: Elaboración Propia a partir de [Niven03]

### La Estrategia se mantiene en el centro del Cuadro de Mando Integral

La Estrategia se mantiene siempre en el centro del sistema del Cuadro de Mando Integral. Las organizaciones públicas o sin fines de lucro con frecuencia tienen dificultad para definir una estrategia clara y concisa. Mientras muchas tratan de desarrollar declaraciones de estrategia, solo amontonan poco más que listas detalladas de programas e iniciativas usadas para asegurar los fondos de los benefactores. La Estrategia trata sobre aquellas prioridades amplias que se planean conseguir con el objeto de lograr la misión.

Esas prioridades deben ser consistentes con cada situación única y adaptarse para responder efectivamente a los desafíos y oportunidades particulares. Una vez que se ha desarrollado la estrategia, el CMI se utiliza para su efectiva traducción e implementación.

### **La Perspectiva del Cliente es elevada**

Una distinción clara entre los CMI del sector público y privado es que la Perspectiva del Cliente se encuentra directamente conectada a la misión y no la de los accionistas financieros. Lograr la misión no se equipara con la responsabilidad fiscal y de servicio, en lugar de eso la organización debe determinar a quién aspirar servir y cuáles son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer.

En el sector público y organizaciones sin fines de lucro, el foco está en los clientes, y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir la misión.

### **Ningún Cuadro de Mando Integral está completo sin la Perspectiva Financiera**

Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer los requerimientos de sus clientes, sin recursos financieros. Los indicadores financieros en el modelo de CMI para organizaciones públicas y sin fines de lucro pueden ser vistos como los facilitadores del éxito para los clientes o como restricciones dentro de las cuales cada grupo debe operar. Muchos pueden argumentar, con merito, que es muy difícil poner un precio financiero al trabajo que desempeñan. Sin embargo debemos persuadir a los directivos que los indicadores financieros no son inconsistentes con la calidad del servicio y con el logro de la misión. De hecho cuando los servicios son brindados al menor costo o con gran eficiencia, el programa seguramente atraerá más atención y garantizará mayores inversiones de los benefactores. Una ganancia para todos.

### **¿Qué Procesos Internos entregan valor a los clientes?**

Cuando desarrollamos objetivos e indicadores para esta perspectiva nos preguntamos a nosotros mismos, “¿Cuáles son los Procesos Internos clave en los que debemos ser excelentes para entregar valor a nuestros clientes?”. Toda organización desde la agencia de servicio local más pequeña hasta los departamentos más grandes del gobierno tendrá documentos procesos para establecer objetivos. Las organizaciones pequeñas tendrán docenas, mientras los entes más grandes tendrán cientos de procesos.

La clave del éxito del CMI radica en seleccionar y medir solo aquellos procesos que conducen a mejores resultados y que en última instancia permiten trabajar en pos de la misión. Los procesos que se eligen para focalizarse estarán conectados directamente con los objetivos e indicadores escogidos en la Perspectiva del Cliente. No es inusual que la Perspectiva de Procesos Internos tenga la mayor cantidad de objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral.

**La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de los empleados provee los cimientos para un buen Cuadro de Mando Integral**

Al operar como organizaciones basadas en la misión, las agencias del sector público y sin fines de lucro dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de su personal para cumplir sus objetivos socialmente importantes. Los empleados y la infraestructura organizacional representan el hilo con el que se entrelaza el resto del Cuadro de Mando Integral. El éxito en la conducción de las mejoras de procesos, en la operación de manera fiscalmente responsable y en la satisfacción de todos los grupos de clientes depende en gran parte de la habilidad de los empleados y en las herramientas que utilizan para sostener su misión.

Empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener mejoras son los ingredientes clave para conducir las mejoras de procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

## 3 Situación Actual

### 3.1 Análisis Externo

Para conocer la situación actual de la municipalidad de Valparaíso, primero se debe identificar el entorno externo en el cual opera. Para esto se construye un análisis PESTEL (Político, Económico, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales). Esta metodología permitirá conocer los factores externos que no están en control de la organización pero pueden repercutir en la estrategia.

#### **Político-Legal:**

Es uno de los factores que determinan el funcionamiento de las municipalidades dado que se identifican distintas normas a las que se encuentran sometidas.

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

La organización y el funcionamiento se encuentran regulados por dos leyes las cuales son: Ley N°18.575, Ley de Bases Generales de la Administración del Estado y la Ley N° 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

La ley N°18.695 Orgánica Constitucional define a las municipalidades como “Corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.”

Dentro de las funciones que son de exclusiva responsabilidad de los municipios se encuentra:

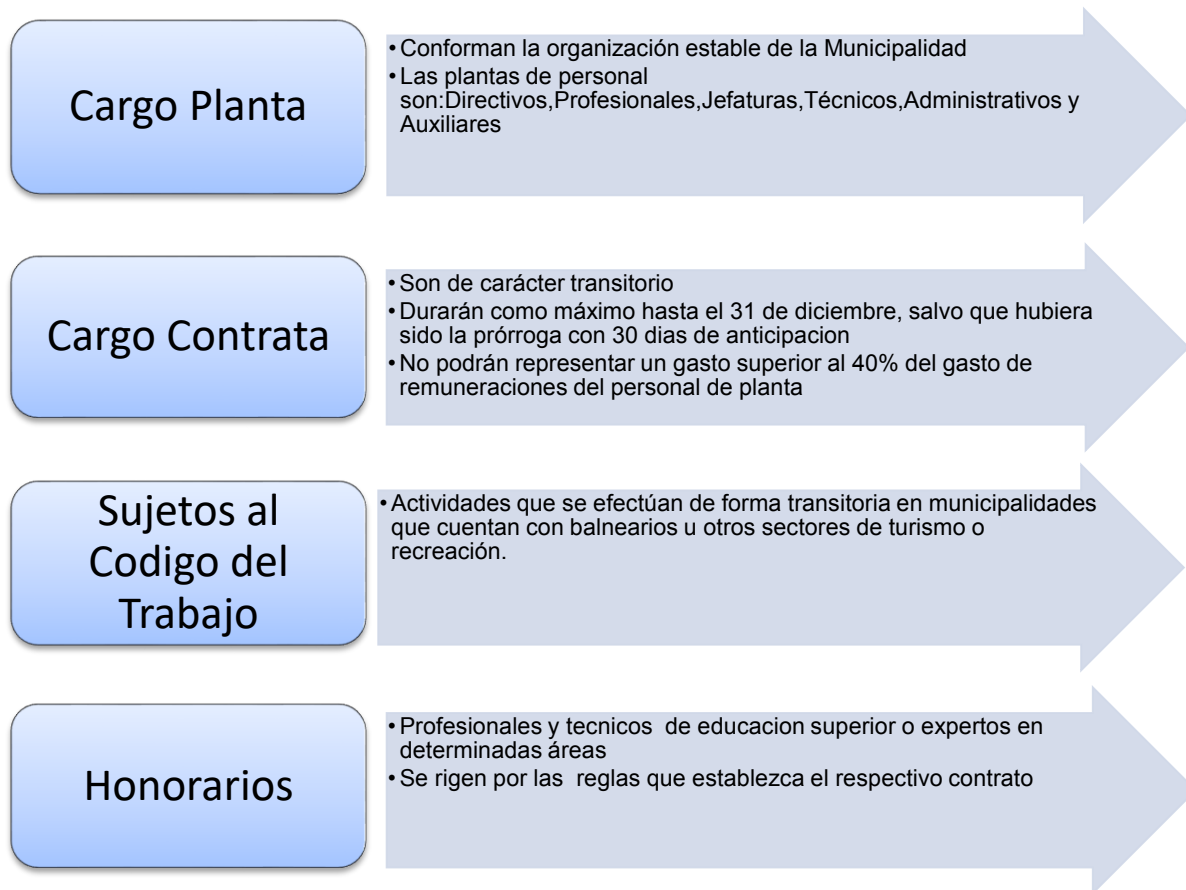
Figura 3.1: Funciones del Municipio



Fuente: Elaboración propia a partir de la N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículo 3

Respecto a los tipos de funcionarios, estos se encuentran descritos en la ley N°18.883 “Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales” los cuales podemos diferenciar:

Figura 3.2: Estatuto Administrativo Municipal



Fuente: Elaboración propia a partir de la N°18.883 administrativo para funcionarios Municipales

Cabe mencionar que la ley N°19.803, Esta ley establece en las municipalidades de mejoramiento de la gestión municipal, a otorgarse a los funcionarios municipales de planta y contrata. Esta asignación considerara los siguientes componentes:

- Incentivo por gestión institucional, vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de la gestión institucional, medible en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores establecidos.
- Incentivo por desempeño colectivo, por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal.
- Se puede apreciar que los municipios tienen una regulación potente que limita su accionar y que exige el cumplimiento de su fin, dado lo anterior es sumamente importante tener en consideración al definir objetivos las normativas que rigen a la municipalidad.

## **Económica:**

Para tener una visión más clara sobre la comuna y el municipio, es importante clarificar los indicadores económicos y sociales a nivel país y comparar esta información con la comuna de Valparaíso, es por esto que se dividirá en dos partes, información comunal y municipal.

### **Información Comunal**

La tasa desempleo es uno de los indicadores más relevantes dado que refleja el bienestar de las familias y la económica, el Instituto Nacional de Estadísticas la define como “Numero de personas desocupadas expresado como porcentaje de la fuerza de trabajo”.

Para conocer la situación económica de la comuna en relación a la región y el país la siguiente tabla indica la tasa desempleo de los últimos tres años en el periodo de Diciembre a Febrero.

Tabla 3.1: Tasa de Desempleo comunal

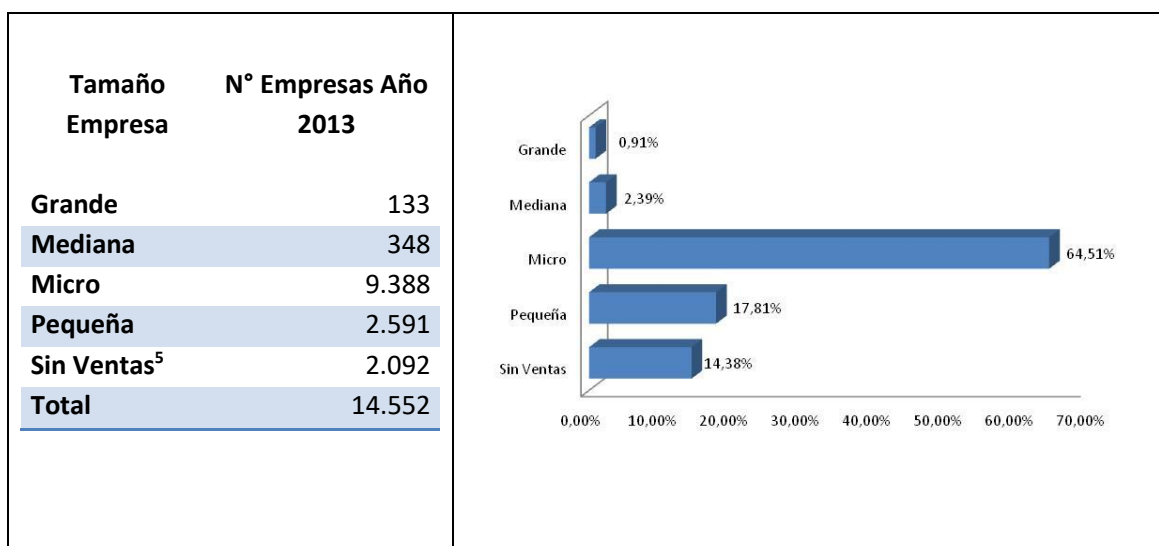
<b>Tasa Desempleo Comunal en relación a la Región y el País</b>			
<b>Territorio</b>	% de personas activas que se encuentran desocupadas		
	Dic 2013-Feb 2014	Dic 2014-Feb 2015	Dic 2015-Feb 2016
Comuna de Valparaíso	7,1	9,1	6,3
Región de Valparaíso	7,2	7,4	6,5
País	6,1	6,1	5,9

Fuente: Tasas de Desempleo por área de estimación y en las Principales Ciudades, Instituto Nacional de Estadísticas

Analizando la información se puede apreciar que en los últimos tres años la tasa desempleo en la comuna de Valparaíso fue mayor en el periodo Diciembre 2014 a Febrero 2015 a la Tasa Desempleo en la Región de Valparaíso, pero fue inferior en los otros dos años que aparecen en la tabla. En comparación con la tasa desempleo del país en los tres trimestres que aparecen en la tabla, se puede apreciar que la tasa desempleo de la comuna de Valparaíso es mayor, por lo que para contribuir en el desarrollo económico de la comuna es de suma importancia implementar medidas que incentiven la creación de empleos o que favorezcan este, para así disminuir la brecha con la tasa desempleo del país.

Por otro lado, es importante conocer la distribución del tamaño de las empresas para verificar su impacto en la creación de empleos y así lograr un mayor desarrollo social de la comuna.

Figura 3.3: Empresas por tamaño y distribución porcentual de Valparaíso año 2013



Fuente: Reportes Estadísticos Distritales y Comunales 2013, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Tabla 3.2: Número de trabajadores según tamaño empresa 2009-2011-2013

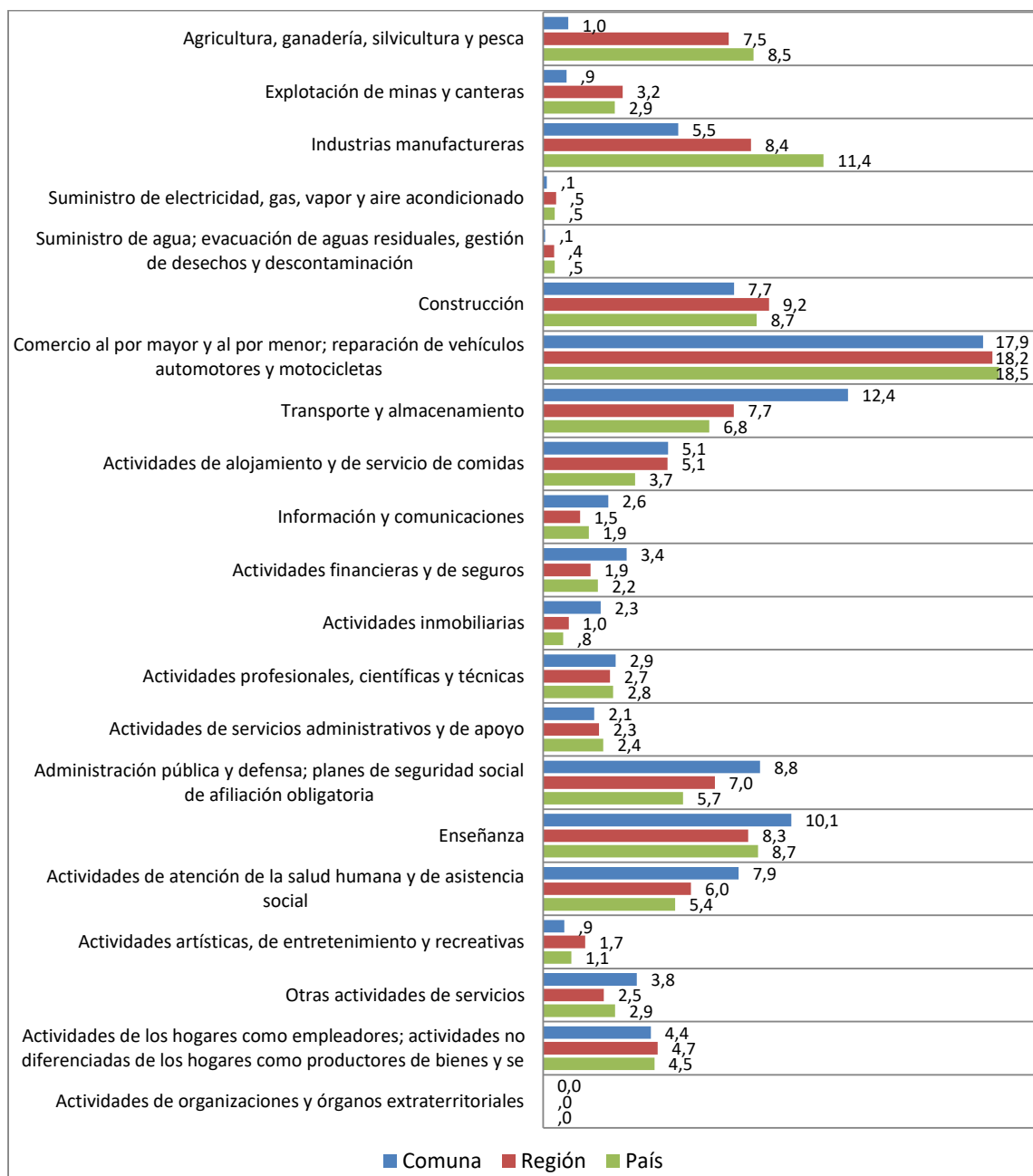
Tamaño de Empresa	Comuna de Valparaíso		
	2009	2011	2013
Grande	45.969	52.128	54.579
Mediana	19.631	17.546	18.126
Micro	9.163	12.114	8.691
Pequeña	24.925	24.096	28.216
Sin Ventas	8.696	10.328	11.995
<b>Total</b>	<b>108.384</b>	<b>116.212</b>	<b>121.607</b>

Fuente: Reportes Estadísticos Distritales y Comunales 2013, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

En la figura 3.3 se aprecia que las grandes empresas representan un 0,91% de las empresas de la comuna, pero generan casi un 44,88% de los empleos de la comuna, mientras que por el contrario las micro empresas son un 64,51% de las empresas de la comuna pero generan un 7,14% de los empleos.

<sup>5</sup> Sin ventas corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.

Figura 3.4 Porcentaje de trabajadores por actividad económica



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo 2015

En la figura 3.4 se puede apreciar que la actividad que genera más empleo tanto en la comuna como a nivel nacional es el comercio al por mayor y menor. Las mayores diferencias entre los empleos que genera la comuna respecto al país está un menor porcentaje de empleos relacionados a la agricultura y a la minería, mientras que se visualiza una mayor cantidad de empleos en las áreas de almacenamiento y transporte, y administración pública y defensa.

### **Dimensión Social:**

Para tener un mayor conocimiento sobre los habitantes de la comuna de Valparaíso, es importante conocer información socio demográfica de la comuna.

Un punto importante es la cantidad de habitantes que viven en la comuna, el último censo realizado el año 2002 registro un número de 275.982 habitantes. El INE proyecta para el año 2017 un número de habitantes de 295.927. Para el Municipio es de suma importancia conocer los grupos de edad para conocer las necesidades de la población como son los adultos mayores los cuales se debe generar mecanismos de integración y gestionar sus necesidades.

Tabla 3.3: Distribución población de la comuna por rango de edad

<b>Edad</b>	<b>2002</b>	<b>2015</b>
<b>0 a 14</b>	61.983	52.204
<b>15 a 29</b>	70.795	74.508
<b>30 a 44</b>	64.776	58.395
<b>45 a 64</b>	50.188	73.057
<b>65 y más</b>	28.240	37.325
<b>Total</b>	275.982	295.489

Fuente: Elaboración Propia a partir de información Disponible Reporte Comunal Valparaíso, Ministerio Desarrollo Social

Tabla 3.4: Remuneraciones promedio año 2013

<b>Remuneración promedio año 2013</b>		
<b>Comuna de Valparaíso</b>	<b>Región de Valparaíso</b>	<b>País</b>
\$496.279	\$519.060	\$563.414

Fuente: Elaboración Propia a partir de información Disponible Reporte Comunal Valparaíso, Ministerio Desarrollo Social

Tabla 3.5: Porcentaje de pobreza por ingresos

<b>Porcentaje de pobreza por ingresos<sup>6</sup></b>			
Territorio	% de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos		
	2011	2013	2015
Comuna de Valparaíso	22,25	16,87	15,4
Región de Valparaíso	24,50	15,60	12,0
País	22,20	14,40	11,7

Fuente: Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal 2015 Encuesta CASEN, Ministerio de desarrollo social.

Como se puede ver en la tabla 3.5, la remuneración promedio en la comuna de Valparaíso es menor al promedio regional y nacional. Además el porcentaje de pobreza por ingresos de la comuna aunque ha mejorado en los últimos años, sigue varios puntos bajo el promedio nacional.

Tabla 3.6: Numero de organizaciones sociales y comunitarias año 2014

<b>Número de organizaciones sociales y comunitarias año 2014</b>	
<b>Tipo de Organización</b>	
Clubes Deportivos	263
Centros de Madres	176
Centros de Padres y Apoderados	52
Centros u Organizaciones del Adulto Mayor	252
Juntas de Vecinos	233
Uniones Comunales	2
Otras Organizaciones Comunitarias Funcionales	11
<b>Total</b>	<b>989</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de información Disponible Reporte Comunal Valparaíso, Ministerio Desarrollo Social

<sup>6</sup> Hogares cuyos ingresos son inferiores al mínimo establecido para satisfacer las necesidades básicas de sus miembros.

### **Tecnológica:**

En los últimos años el uso de internet se ha vuelto fundamental en el acceso de información y comunicación de las personas, según estudios de la fundación País Digital, estima que la comuna de Valparaíso tiene un 64.48% de acceso a internet (porcentaje de personas que utilizan internet, 5 o más años). Es por esto que para la Municipalidad las redes sociales y página web municipal es una importante plataforma de comunicación con la comuna. La municipalidad cuenta con de Facebook y Twitter, teniendo como utilidad principalmente para informar las actividades que se realizaran y responder consultas que podrían tener los ciudadanos, la página web de la municipalidad se utiliza para informar sobre noticias y enlaces de interés comunal, además de realizar pagos en línea de los servicios de Permiso de Circulación, Patentes Comerciales, Aseo Domiciliario y partes empadronados municipales, además de posibilitar información a través de la ley de transparencia y reservar horas de atención en servicios como en el Registro Social de Hogares y Licencia de Conducir.

### **Medio Ambiental**

Valparaíso es una de las comunas de Chile con menos metros cuadrados de áreas verdes por habitantes, posee 1.57 m<sup>2</sup>/hab.<sup>7</sup>, muy por debajo de los 9m<sup>2</sup>/hab., como mínimo recomendados por la Organización Mundial de la Salud.

Por otro lado la gestión de los residuos sólidos domiciliarios ha sido uno de los grandes problemáticas que tienen la comuna de Valparaíso debido a la acumulación de basura en distintos puntos de la ciudad. Esto se genera cuando la basura no tiene un destino claro y antes de llegar al relleno sanitario, se queda en quebradas, casas abandonadas, sitios eriazos y veredas, hasta que se convierte en un microbasurales.

Se estima que en la comuna de Valparaíso existen alrededor de 200 microbasurales que afectan el paisaje de la ciudad, ponen en riesgo la salud de la población, sirven de combustible para incendios y ayudan a su propagación.

---

<sup>7</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Datos Municipales 2014

### 3.2 Análisis Interno

Además de identificar el entorno en que opera la Municipalidad de Valparaíso, se debe analizar el funcionamiento interno de la organización. Para evaluar el funcionamiento de la gestión municipal de Valparaíso, se utilizó el “Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal”, el cual es una herramienta de medición elaborada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. El objetivo de dicho cuestionario es: “conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal a nivel nacional, a través de un instrumento de medición que permita, mediante la comparación de series de datos, focalizar y/o reorientar la política pública de fortalecimiento de la gestión de las municipalidades y de los servicios que otorgan a la ciudadanía<sup>8</sup>. El cuestionario consiste de 78 preguntas, las cuales fueron respondidas por los diferentes directores y jefes de área.

Las preguntas están divididas en 12 categorías:

- 1.- Estrategia: Se refiere a cómo la Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y cómo se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitan programar la acción municipal en el ámbito de lo específico de los servicios municipales. También examina cómo se investigan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.
- 2.- Liderazgo: Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización con miras a desarrollar y mantener un municipio eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
- 3.- Competencias de las personas: Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, como los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.
- 4.- Capacitación: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
- 5.- Bienestar y seguridad en el trabajo: Se refiere a cómo la Municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca el bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.

---

<sup>8</sup> Análisis de resultados, Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal

6.- Ingresos Municipales: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.

7.- Presupuesto Municipal: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.

8.- Recursos materiales: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.

9.- Satisfacción de usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.

10.- Comunicación con usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad facilita la comunicación con usuarios para garantizar el acceso a la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esta comunicación.

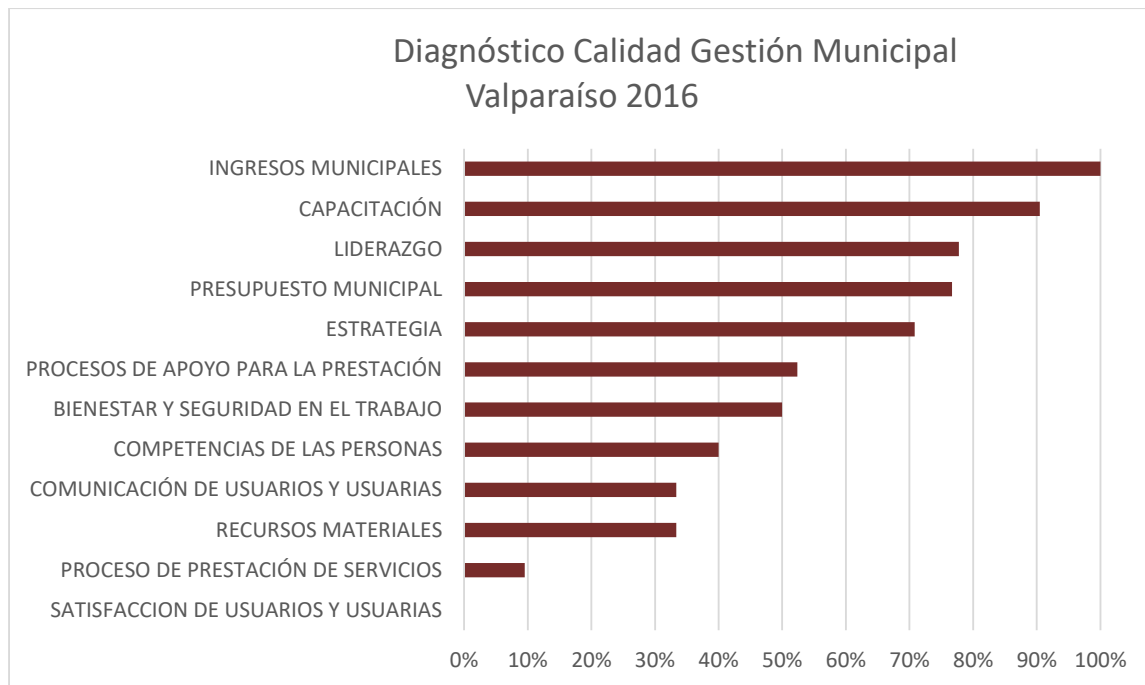
11.- Procesos de prestación de los servicios municipales: Examina los aspectos clave de los procesos de prestación de servicios municipales.

12.- Procesos de apoyo para la prestación de los servicios municipales: Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

El cuestionario consistió en una jornada de 4 horas. En primera instancia se explica a los participantes el objetivo de dicho instrumento y la metodología de trabajo, para luego proceder a realizar el cuestionario.

Cada pregunta tiene cuatro alternativas, las cuales tienen una puntuación dependiendo del grado de cumplimiento del criterio analizado.

Figura 3.5 Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal Valparaíso año 2016



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal Valparaíso 2016

Los ámbitos peor evaluados fueron “Satisfacción de Usuarios y Usuarías”, “Proceso de Prestación de Servicios” y también “Comunicación de Usuarios y Usuarías”, los cuales están ligados con la atención de público del Municipio. Esto deja en evidencia la falta de comunicación entre los usuarios y el Municipio, la poca claridad de las verdaderas necesidades y expectativas de estos y un pésimo grado de satisfacción del cliente. Además se visualiza la falta de indicadores y estándares de prestaciones de servicios.

Dentro de los ámbitos mejor evaluados, se encuentran “Ingresos Municipales”, lo que da cuenta de un buen sistema de control de ingresos y gastos dentro del municipio y “capacitación”, dados los buenos programas de capacitación existentes.

Dos ámbitos que están evaluados bajo un 50% son “Bienestar y Seguridad en el Trabajo” y “Recursos Materiales”, lo que da cuenta de condiciones de trabajo regulares para los trabajadores municipales.

En conclusión a través del análisis PESTEL se conoció la situación actual del entorno en el cual opera la municipalidad de Valparaíso, por medio de los distintos factores externos involucrados, y para el caso del Análisis Interno se ocupó el Diagnóstico Nacional 2016, Calidad de la Gestión Municipal para conocer la situación interna en los distintos ámbitos evaluados, además del siguiente FODA.

## Ingresos Municipales

Los Ingresos Municipales se dividen principalmente en 3 grandes grupos.

- Ingresos Propios Permanentes (IPP): Correspondiente a la recaudación correspondiente a rentas de propiedades municipales, impuestos territoriales, permisos de circulación y patentes.
- Fondo Común Municipal (FCM): Mecanismo de redistribución solidaria de recursos financieros entre las municipalidades del país.
- Transferencias: Fondos de programas sectoriales y fondos concursables para la inversión.

Además de Otros Ingresos.

Figura 3.6: Ingresos Municipalidad de Valparaíso

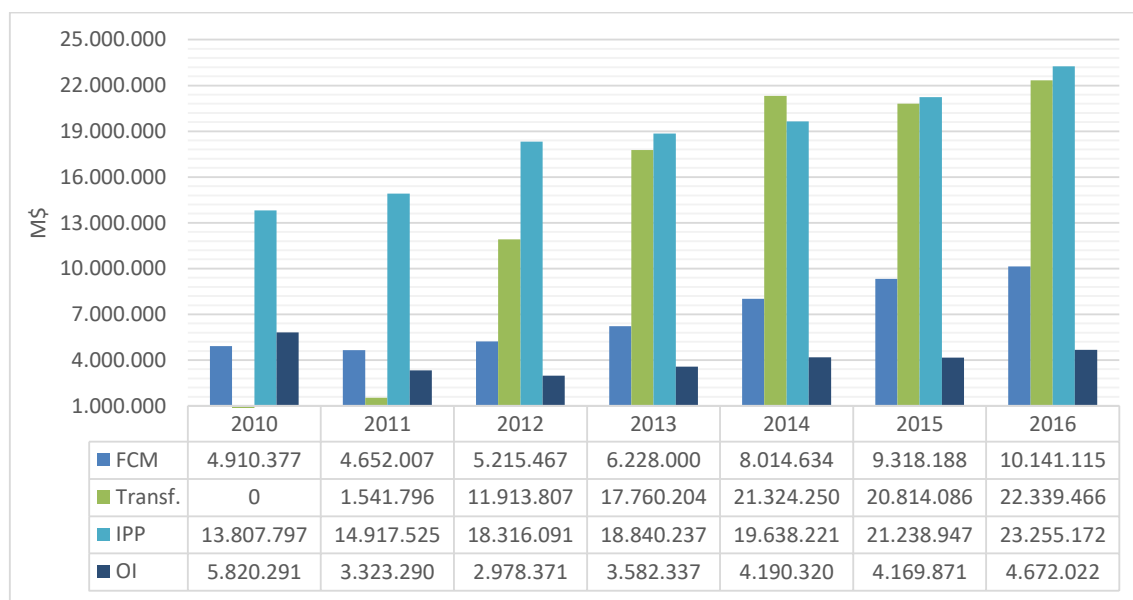


Tabla 3.7 Porcentaje de Ingresos de la Municipalidad de Valparaíso respecto al total de Ingresos

%	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>FCM</b>	20	19	14	13	15	17	17
<b>Transf.</b>	0	6	31	38	40	37	37
<b>IPP</b>	56	61	48	41	37	38	38
<b>OI</b>	24	14	8	8	8	8	8

Fuente: Elaboración propia, en base a información del Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Como se ve en el gráfico, los Ingresos Propios Permanentes son una importante fuente de ingresos para la comuna, los cuales son de gestión propia del municipio. Dentro de los IPP se encuentran ingresos por concepto de patentes municipales (comerciales, alcohol, microempresa y profesional), ocupación de espacios públicos (actividades privadas, ferias, comercio ambulante autorizado, terrazas restaurantes), derechos municipales (múltiples derechos detallados en la ordenanza local de derechos municipales) y permisos de circulación.

En cuanto a los gastos (año 2015), cabe destacar que los gastos en personal representan cerca de un 21% y los gastos en bienes y servicios de consumo representan cerca de un 31%.

**Análisis FODA**

Siguiendo con el análisis interno de la organización el análisis de la Calidad de Gestión Municipal 2016 se puede llevar a un cuadro que muestre las distintas perspectivas que debe tener en consideración la administración del municipio para la elaboración de su estrategia. El análisis FODA es una técnica útil para la identificación de oportunidades y amenazas a las que se enfrenta el Municipio.

Realizado el diagnóstico, se busca que el diseño de la estrategia incorpore las fortalezas y aproveche las oportunidades, buscando mejorar en aquellos puntos que el desempeño es débil y anticipándose a las posibles amenazas del entorno.

Figura 3.7 Matriz FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
<p><b>OPORTUNIDADES-O</b></p> <p>1. Existencia de recursos provenientes del estado por medio del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal y Fondo Nacional de Desarrollo Regional</p> <p>2. Ciudad de gran atractivo turístico.</p> <p>3-Possibilidad de generar vínculos con empresas y organizaciones gubernamentales</p> <p>4. Interacción con la ciudadanía a través internet y redes sociales</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>1. Incentivar la participación de la comunidad en actividades organizadas por el Municipio. (F1, F3, O4)</p> <p>2. Obtener recursos provenientes de entidades gubernamentales para capacitar al personal en gestión y servicios (F2, F4, O1)</p> <p>3. Difundir a la comunidad sobre los servicios e información online del municipio (F4, F5, O4)</p> <p>4. Generar instancias de participación entre empresas del sector turístico (F4, O2, O3)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1. Enfocar las metas PMG en capacitaciones sobre presupuesto e intercambio de información (D1, D4, O1)</p> <p>2. Implementar servicio de evaluación online de los servicios prestados por el Municipio. (D3, O4)</p> <p>3. Planificar políticas para el desarrollo del turismo (D2, D5, O2)</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <p>1. Cambios de administración cada 4 años, lo que dificulta la continuidad de las políticas y proyectos.</p> <p>2. Limitación de los montos asociados a la remuneración del personal, dificulta la retención de talentos.</p> <p>3. Baja participación ciudadana en actividades organizadas por el Municipio</p> <p>4. Falta de recursos para mantención de zona patrimonial</p> <p>5-Abundantes espacios públicos en mal estado o en abandono</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p>1. Incentivar la participación ciudadana a través de reuniones sectoriales con las distintas juntas de vecinos (F1, A3)</p> <p>2. Mejorar competencias en áreas de gestión (F2, F4, A2)</p> <p>3. Aplicar los objetivos que genera el PLADECO en estrategias y políticas a largo plazo (F3, A1)</p> <p>4. Atender los espacios públicos que más preocupación generan en la comunidad (F1, A5)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1. Formular políticas a largo plazo (D2, A1)</p> <p>2. Analizar las necesidades de la ciudadanía para incorporar en los objetivos planteados en el PLADECO (D5, A3)</p> <p>3. Crear base de datos de tareas y proyectos de cada dirección para su evaluación dentro de cada administración (D4, A1)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de [David08]

## **4 Planificación Estratégica de la Municipalidad de Valparaíso**

El presente capítulo está destinado a describir la Misión, Visión, Valores y Lineamientos Estratégicos de la Municipalidad de Valparaíso.

### **4.1 Misión**

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su quehacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. Tiene relación con las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos, que hacemos, para quienes y que efectos o resultados finales esperamos?

Las Municipalidades se rigen por la ley número 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades la cual menciona que la finalidad o principal fin de estas instituciones es:

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

### **4.2 Visión**

La Ilustre Municipalidad de Valparaíso define su visión como:

*“Ser reconocidos por el ciudadano como un organismo transparente y eficiente que incrementa su calidad de vida y en el cual confía para satisfacer sus necesidades sociales, culturales y económicas”*

### **4.3 Valores**

La Ilustre Municipalidad de Valparaíso establece los siguientes valores para su organización: Probidad, Compromiso, Honestidad, Respeto, Tolerancia, Transparencia, Responsabilidad social.

## **4.4 Lineamientos Estratégicos**

La Municipalidad de Valparaíso a través del Plan de Desarrollo Comunal establece objetivos para los distintos ejes que orienta al desarrollo de la comuna. Estos ejes sirven de base para generar los lineamientos estratégicos que otorgaran una guía para el cumplimiento de los objetivos municipales. A través de los ejes que orientan el desarrollo de la comuna se generaron los siguientes lineamientos estratégicos:

### **4.4.1 Participación Ciudadana y Transparencia**

La participación ciudadana es la mejor instancia para conocer en mayor detalle la opinión de la comunidad respecto a los distintos requerimientos y necesidades que tiene la población y conocer qué ámbitos debe priorizar el Municipio. Actualmente se realizan distintas jornadas de participación en el desarrollo del PLADECO con las juntas de vecinos.

La transparencia es considerada uno de los valores más apreciados para los ciudadanos, dado que es su derecho conocer el proceso y la toma de decisiones públicas que toman los municipios, además que permite a la comunidad ser un ente fiscalizador de dichas decisiones. Para retomar la credibilidad de la comunidad y sus ciudadanos, se hace de total relevancia informar a través de distintos canales de comunicación las decisiones, resultados y cambios que se produzcan en la municipalidad.

Uno de los problemas de la Cuenta Pública entregada por el municipio principio de año es su gran complejidad para el lector, dado que su lenguaje técnico y estructura no permiten que se transmita la información que se desea comunicar.

Los aspectos claves respecto a la Participación Ciudadana y Transparencia son los siguientes:

- Simplificar y homogenizar los formatos utilizados en la Cuenta Pública de manera que sean de fácil entendimiento para el lector.
- Crear un boletín para informar a la comunidad sobre las decisiones, actividades y proyectos que se realizaron durante cierto periodo de tiempo.
- Aumentar la participación de la comunidad a través de las juntas de vecinos en las distintas jornadas de participación.

#### **4.4.2 Desarrollo Cultural y Actividades Recreativas**

Valparaíso es una Ciudad Patrimonio de la Humanidad y capital cultural de Chile, condición que genera una oportunidad de dar a conocer la ciudad a nivel nacional e internacional a través de la cultura y el turismo.

La comuna de Valparaíso destaca por la realización de distintas actividades culturales y recreativas realizadas durante el año la cual atraen una gran cantidad de visitantes a la ciudad, dado que trae un beneficio directo al sector turístico.

Para incrementar el número de actividades que realiza el Municipio, se debe considerar la colaboración con distintas empresas locales, instituciones públicas y organismos comunitarios para la cooperación mutua en distintos ámbitos en la realización de dicha actividad.

Los objetivos de Desarrollo Cultural y Actividades Recreativas se resumen en los siguientes puntos:

- Mejorar la colaboración con empresas locales, instituciones públicas y organismos comunitarios para el desarrollo de actividades.
- Aumentar o mantener el número de actividades de cultura, deporte y recreación realizadas por el Municipio.

#### 4.4.3 Desarrollo Urbano y Medioambiente

Valparaíso posee una geografía muy particular, la cual influye en el desarrollo urbano de la comuna. En la actualidad se pueden apreciar problemas en el desarrollo urbano de la ciudad que repercuten en la calidad de vida de las personas. Los principales problemas que se aprecian en la comuna son la precariedad en que viven muchos porteños, manejo de residuos y falta de áreas verdes. Un dato sobre este último punto es que Valparaíso es una de las comunas de Chile con menos metros cuadrados de áreas verdes por habitantes, posee 1.57 m<sup>2</sup>/hab.<sup>9</sup>, muy por debajo de los 9m<sup>2</sup>/hab., como mínimo recomendados por la Organización Mundial de la Salud.

Para solucionar estas problemáticas, se deben tomar medidas tanto en el desarrollo urbano como en políticas medioambientales.

- Mejorar la conectividad y accesibilidad de los ciudadanos más vulnerables.
- Mejorar la infraestructura vial de los cerros.
- Incentivar los programas de educación medioambiental en los establecimientos educacionales de la comuna.
- Implementar un sistema de manejo de residuos domiciliarios.
- Mejorar la fiscalización de vertidos de residuos y escombros en quebradas y de basura visual (tags).
- Trabajar en conjunto con las organizaciones comunitarias en el rescate e implementación de áreas verdes y parques en sitios eriazos.

---

<sup>9</sup> Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Datos Municipales 2014

#### **4.4.4 Competitividad Económica**

Una de las funciones de la Municipalidad es contribuir al desarrollo económico de la comuna y la participación en el progreso económico de sus habitantes.

La pequeña y micro empresa representan el 83% del total de empresas de la comuna de Valparaíso dando trabajo a 36.907 personas, siendo las que tienen mayor potencial de crecimiento. Es por esto que ayudar a estas organizaciones a través de la entrega de recursos o la adquisición de nuevos conocimientos de gestión para manejar sus negocios y la creación de nuevas empresas, se vuelven de suma importancia para la creación de nuevos puestos de trabajo para la comuna.

Para lograr la competitividad económica en la comuna, se debe fomentar la pequeña y micro empresa y trabajar en conjunto con la mediana y gran empresa, organizaciones educativas y gubernamentales para lograr la vinculación en temas de interés comunal como son nuevos puestos laborales, capacitaciones, cursos y actividades en beneficio de la población en general.

La Municipalidad tiene el rol de gestionar el encuentro entre oferta y demanda de empleo de la comuna, siendo un vínculo entre el desempleado y la empresa. Este fin se puede potenciar mediante programas de formación laboral y fomentar los programas existentes orientados a las principales sectores económicos de la comuna como son portuario, turismo y universitario.

Los objetivos de la Competitividad Económica se resumen en los siguientes puntos:

- Fomentar la creación de micro y pequeñas empresas y potenciar el crecimiento de las existentes.
- Crear sistemas y plataformas tecnológicas que provean de información sobre oportunidades de emprendimiento para las personas.
- Crear programas de formación laboral orientada a desempleados y fomentar los programas existentes en SENCE.
- Aplicar estrategias focalizadas para impactar el empleo y la productividad en actividades específicas como el sector portuario, turismo y universitario.
- Mejorar vínculos con empresas locales, gubernamentales y organizaciones educativas para promover la cooperación mutua y el desarrollo económico de la comuna.

#### **4.4.5 Gestión de Servicios**

Los nuevos modelos de gestión de las organizaciones han provocado cambios en la estructura política y administrativas del estado, buscando la optimización de los recursos y mejorar la calidad del servicio que entregan a sus clientes. Las Municipalidades no son la excepción, mejorar la calidad de los servicios que se entrega a la comunidad, instalar una cultura de mejoramiento continuo de procesos, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como camino para llegar a la excelencia se vuelven de suma importancia para responder a las demandas de una comunidad que cada día se encuentra más informada de sus derechos y de los deberes de la organización municipal, además de tener un interés por la transparencia de las decisiones siendo fiscalizador de la labor de los municipios.

La ciudad de Valparaíso no es la excepción, el Municipio debe conocer la opinión de la comunidad sobre sus servicios entregados. Para esto se deben crear instancias de participación que permitan conocer sus expectativas y requerimientos con el fin de determinar donde se debe realizar cambios en los servicios entregados.

Los aspectos claves respecto a la Gestión de Servicios son los siguientes:

- Fortalecer la relación con la comunidad, creando oportunidades de diálogo para conocer su opinión respecto a la entrega de los servicios municipales.
- Identificar los requerimientos y expectativas de la comunidad por medio de encuestas que evalúen la entrega de servicios municipales.
- Instruir a los directores en mejoramiento de la calidad de los servicios, para aplicar en las distintas áreas de la Municipalidad.

## 5 Mapa Estratégico de la Municipalidad de Valparaíso

El presente capítulo está destinado a definir el Mapa Estratégico propuesto para la Municipalidad de Valparaíso.

Mapa Estratégico es la representación gráfica de la estrategia organizacional ordenada en función a distintas perspectivas, la cual permite visualizar de forma rápida, resumida y fácilmente comprensible la estrategia de una empresa, a través de relaciones de causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se desea alcanzar para cumplir el plan estratégico.

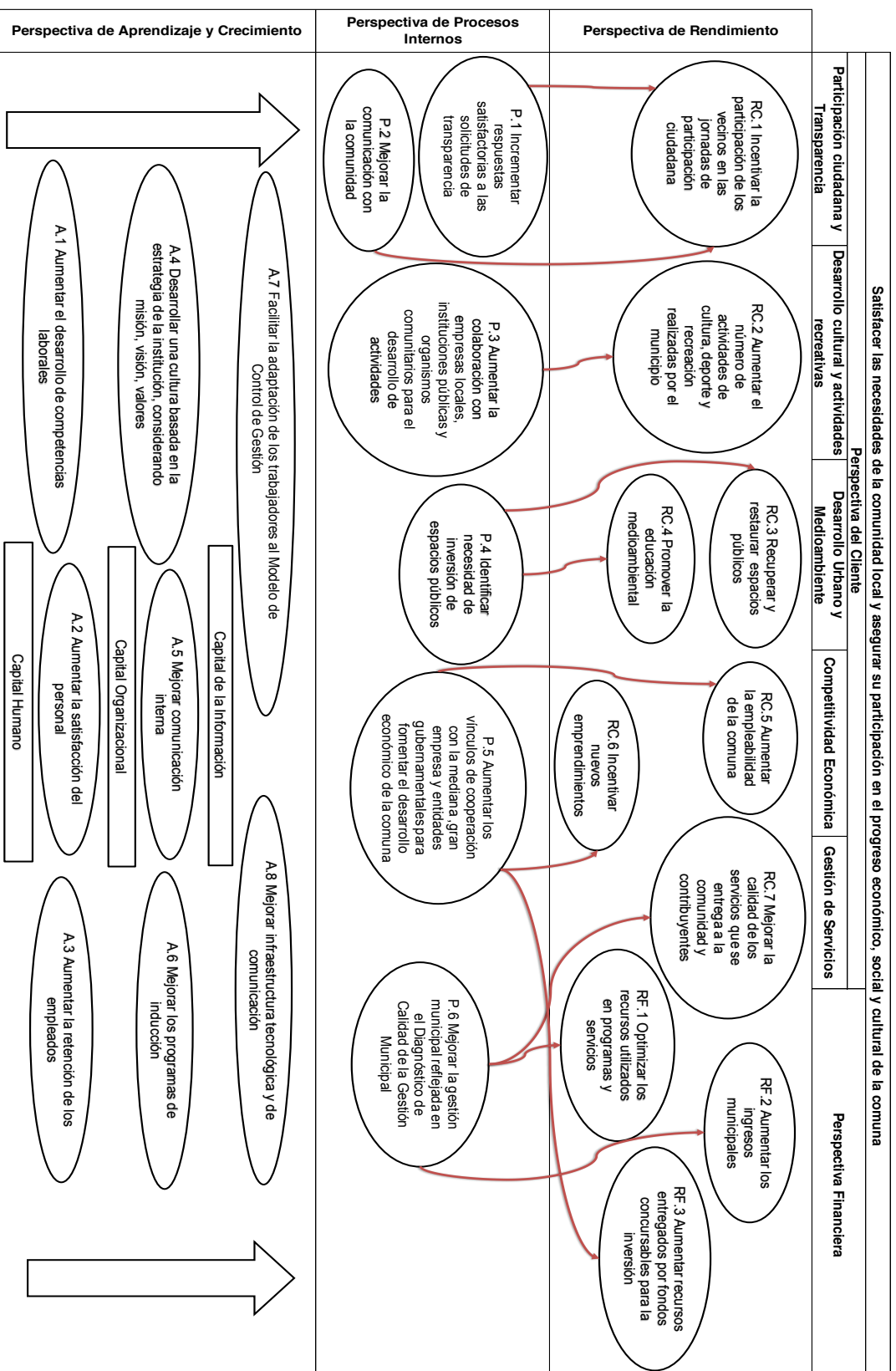
Robert Kaplan y David Norton plantean que el éxito de una compañía es el resultado del encadenamiento equilibrado de las variables en cuatro perspectivas básicas, las cuales son la Perspectiva Financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para el desarrollo del Mapa Estratégico se agruparon las Perspectivas Financiera y la Perspectiva de Comunidad en la Perspectiva de Rendimiento

El orden que se consideró de las perspectivas para este trabajo es:

- Perspectiva de Rendimiento (Perspectiva del Cliente, Financiero)
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Figura 5.1: Mapa Estratégico Propuesto para la Municipalidad de Valparaiso



## **5.1 Perspectiva de Rendimiento**

### **5.1.1 Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cómo creamos valor para nuestros clientes? Para esto se tiene en consideración los requerimientos de la comunidad, siendo ellos el eje principal de la Municipalidad para cumplir con la Misión.

#### **5.1.1.1 Incentivar la participación de los vecinos en las jornadas de participación ciudadana**

Es de suma importancia la participación activa de la comunidad en la gestión municipal, permitiendo conocer e identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades para dar solución a las principales problemáticas planteadas en las jornadas de participación.

En este objetivo se busca incentivar la participación ciudadana a través de reuniones sectoriales con las distintas juntas de vecinos, permitiendo conocer las distintas problemáticas y necesidades de la comunidad.

#### **5.1.1.2 Aumentar el número de actividades de cultura, deporte y recreación realizadas por el Municipio**

Valparaíso es una de las ciudades que se caracteriza por su diversidad gastronómica, cultural, patrimonio y turismo, además de ser declarada por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad y como capital cultural del país. Uno de los actores que toma gran relevancia para que la ciudad se mantenga en esa condición es el Municipio, dado que es el impulsor de implementar políticas culturales además de realizar procesos de formación, capacitación, formulación de proyectos, generación de redes y la creación y coordinación de convenios entre instituciones.

Es por esto que la Municipalidad en acción conjunta con los actores públicos y privados, debe fomentar las actividades recreacionales de la comuna, tanto en el ámbito cultural y deportivo. Para lograr este objetivo se debe trabajar en conjunto con las universidades de la zona, clubes deportivos u otras instituciones para generar junto a ellas una gran cantidad de actividades culturales y deportivas al año.

### **5.1.1.3 Recuperar y restaurar espacios públicos**

Para la comunidad los espacios públicos son de suma importancia, siendo una zona de interacción social, vida urbana y recreación. Pero en Valparaíso además de ser escasas estas se encuentran en mal estado e incluso algunas en abandono, siendo foco de la delincuencia.

La mejora de los espacios públicos de la comuna debe ser un objetivo relevante para el Municipio, tanto en el plan de la ciudad como en los cerros, donde se aprecian muchos sectores abandonados, en los cuales se podrían generar nuevos parques o plazas para la ciudadanía.

### **5.1.1.4 Promover la educación medioambiental**

La formación de microbasurales trae como consecuencia la pérdida de espacios públicos y áreas verdes, riesgo para la salud de la población, impacto visual en el paisaje, problemas en el escurrimiento de agua de las partes altas y grandes riesgos de incendios.

Valparaíso se caracteriza por su particular geomorfología con grandes quebradas y sitios eriazos que facilitan la acumulación de basura. Para prevenir los microbasurales no basta con retirar la basura existente, se debe instaurar en la comunidad la responsabilidad social y la auto-fiscalización. Esto se puede lograr mediante talleres de educación medioambiental en establecimientos municipales, para crear conciencia del problema.

### **5.1.1.5 Aumentar la empleabilidad de la comuna**

La Municipalidad a través de su oficina OMIL, ayuda a los vecinos en búsqueda de empleo a través de cursos de apresto laboral, además de canalizar ofertas laborales del sector privado.

Por medio de la capacitación a los inscritos en la oficina OMIL, se busca mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y conductas de las personas, con el objetivo de obtener un empleo, mejoras salariales o de realizar nuevos emprendimientos.

#### **5.1.1.6 Incentivar nuevos emprendimientos**

Para potenciar el desarrollo económico de la comuna se debe incentivar la realización de nuevos emprendimientos y potenciar a la pequeña y mediana empresa, lo cual permitirá crear nuevos empleos. Para esto se debe informar a la comunidad sobre las opciones de financiamiento y préstamo que ofrecen las distintas organizaciones.

En este contexto la Municipalidad cumple un rol orientador, informando a los interesados sobre los fondos concursables, préstamos o capacitaciones existentes que ofrecen otras entidades gubernamentales y asesorar a los postulantes en el proceso.

#### **5.1.1.7 Mejorar la calidad de los servicios que se entrega a la comunidad y contribuyentes**

Con este objetivo se pretende mejorar la percepción que tiene el usuario respecto a los servicios que recibe del Municipio, identificando sus expectativas, necesidades y opiniones, para así conocer las debilidades y los factores más importantes que debe enfocarse la Municipalidad para realizar mejoras, enfocando su gestión en la satisfacción de usuarios y escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios.

La instancia que se da para conocer la opinión de los contribuyentes y vecinos que utilizan los servicios municipales es una encuesta de satisfacción que mide la opinión de los usuarios.

## **5.1.2 Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cómo añadimos valor a los clientes y al mismo tiempo, controlamos los costos?, es por esto que se debe revisar los aspectos importantes para el control de los gastos y el aumento de los ingresos.

### **5.1.2.1 Optimizar los recursos utilizados en programas y servicios**

El Presupuesto Municipal es un instrumento de gestión que representa una estimación de los probables ingresos y gastos municipales para un determinado año, en base a esto se establece como se gastarán aquellos recursos en dicho periodo. Este es un instrumento clave que permite ordenar en forma más eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados.

Cada unidad del Municipio tiene asignado un presupuesto para costear sus distintos gastos, cuyo monto se determina todos los años. El problema está en el cálculo de la asignación de este monto, que rara vez se ajusta a la realidad, por lo que a final de año mientras algunas direcciones no gastan todo lo presupuestado, otras deben solicitar aumentos de presupuesto en sus distintos ítems.

Este objetivo busca controlar a través de la Dirección de Administración y Finanzas, el cumplimiento del presupuesto municipal por parte de las distintas unidades, analizando las desviaciones presupuestarias, ayudando en las solicitudes de presupuestos anuales y realizando seguimiento a los distintos ítems de gastos de cada unidad.

### **5.1.2.2 Aumentar los ingresos municipales**

Entre los diversos ingresos que tiene el Municipio, los Ingresos Propios Permanentes dependen de la gestión que realiza organización. Para aumentar estos ingresos, se debe reducir la evasión en el pago de permisos municipales y morosidad en el pago de patentes por parte de los contribuyentes, además de la captación de nuevos clientes de servicios que compiten con otras municipalidades como por ejemplo los permisos de circulación.

### **5.1.2.3 Aumentar recursos entregados por fondos concursables para la inversión**

Los fondos concursables y programas son mecanismos de asignación de recursos externos a la Municipalidad que se pueden postular para inversiones comunales. Existen una diversidad de fondos y programas como son el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, Programa de Equipamiento Comunal, Programa de Mejoramiento de Barrios entre otros.

Este objetivo busca aumentar el porcentaje de proyectos aprobados en los distintos fondos, por medio de capacitaciones al personal que los realiza y la revisión de los proyectos rechazados para conocer su causa y corregir los errores.

## **5.2 Perspectiva de Procesos Internos**

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Para satisfacer los clientes y atender las restricciones presupuestarias, en que procesos debemos ser excelentes?, es por esto que se debe revisar los procesos críticos para alcanzar los objetivos hacia la comunidad.

### **5.2.1.1 Incrementar respuestas satisfactorias a las solicitudes de transparencia**

Transparencia Municipal es un medio que tiene la Municipalidad para informar a la comunidad respecto a las decisiones y acciones que se toman en la organización. Es por esto la información entregada debe ser clara y concisa, utilizando un lenguaje comprensible para el lector, facilitando el entendimiento de los vecinos en las decisiones tomadas por el Municipio.

Esta medida servirá para evitar malas prácticas en la organización y aumentar la legitimidad, credibilidad y confianza de la comunidad hacia el Municipio, además de cumplir lo regulado por ley asegurando el derecho de la información de los ciudadanos.

El 20 de abril del año 2009 entró en vigencia la ley N°20.285 “Ley de acceso de información pública”, la cual indica que todas las personas tienen derecho a solicitar información pública, mediante una solicitud donde se indica al organismo cuales la información requerida.

### **5.2.1.2 Mejorar la comunicación con la comunidad**

Según Chile transparente define a la transparencia<sup>10</sup> como: “La transparencia en la administración ayuda a fortalecer y consolidar el vínculo entre la ciudadanía y los municipios, conocer cuál es su función y de qué manera influye su gestión en la calidad de vida de la comunidad. También contribuye a tener ciudadanos informados y más capacitados para participar de manera organizada. Además la transparencia mejora la rendición de cuentas y a su vez, hace más visibles los logros alcanzados. Finalmente la transparencia es un motor para prevenir la corrupción pues disminuye las oportunidades para la comisión de irregularidades”.

Dicho lo anterior es importante para el Municipio informar a la comunidad las decisiones, actividades y proyectos que se realizaron a través de boletines informativos orientados a la ciudadanía, para que sean visible los logros alcanzados facilitando el acceso a la información.

### **5.2.1.3 Aumentar la colaboración con empresas locales, instituciones públicas y organismos comunitarios para el desarrollo de actividades**

La colaboración de las instituciones u organizaciones de la comuna en las actividades que realiza el Municipio, permiten agilizar el tiempo de producción de los distintos eventos, contar con espacios privados para su realización y difusión. Además la colaboración y patrocinio ayuda al Municipio a utilizar menos recursos en el desarrollo de los eventos o actividades.

### **5.2.1.4 Identificar necesidad de inversión de espacios públicos**

Para determinar los espacios públicos a mejorar primero se realizará un catastro de los espacios públicos en mal estado que se trabajará en conjunto con las juntas de vecinos, y posteriormente se realizará un informe que indique los sectores que necesitan intervención, luego se debe analizar dicho informe a través de una evaluación social, identificando, midiendo y valorizando los beneficios y costos del proyecto desde un punto de vista de bienestar social, para finalmente seleccionar los espacios públicos a intervenir.

---

<sup>10</sup> Estándares de transparencia para el municipio

#### **5.2.1.5 Aumentar los vínculos de cooperación con la mediana, gran empresa y entidades gubernamentales para fomentar el desarrollo económico de la comuna**

Para fomentar el desarrollo económico de la comuna, el Municipio debe crear vínculos de cooperación con las entidades gubernamentales que entregan financiamiento y préstamo para la creación de nuevos emprendimientos, además gestionar en conjunto capacitaciones laborales a la comunidad.

Por otro lado la cooperación con la mediana y gran empresa permitirá al Municipio informar sobre nuevos puesto de trabajo a las personas inscritas en la OMIL y ayudar en la postulación de dichos trabajos.

#### **5.2.1.6 Mejorar la gestión municipal reflejada en el Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal**

Para conocer el estado de la gestión de la Municipalidad de Valparaíso es necesario analizar el Diagnóstico de Calidad de Gestión Municipal de la comuna y sus falencias.

Este diagnóstico tiene por objetivo conocer el grado de desarrollo de la gestión municipal a nivel nacional, a través de un instrumento de medición que permita, mediante la comparación de series de datos, focalizar y/o reorientar la política pública de fortalecimiento de la gestión de las municipalidades y de los servicios que otorgan a la ciudadanía.

Dicho diagnóstico está dividido en 12 categorías las cuales reflejan distintos ámbitos de la gestión municipal.

### **5.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva responde de la siguiente pregunta ¿Cómo podemos crecer y cambiar, atendiendo a las demandas actuales?

Estimular el desarrollo de la cultura organizacional orientada a la mejora individual y colectivo son factores claves en la capacidad y competencia de las personas. La satisfacción del empleado, la formación y retención de funcionarios, el clima laboral y la necesidad de potenciar a las personas para el entorno competitivo que se da en la actualidad ayudará a la organización a adaptarse a los cambios que ocurran tanto en la comuna como en el país.

El objetivo de esta perspectiva es que la organización comprenda cómo puede potenciar a su personal para que esto se refleje en una operatividad más eficiente, que tienda hacia la satisfacción de la comunidad.

De acuerdo a las experiencias aplicadas del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, se ha dividido en tres categorías que actúan en esta perspectiva las cuales son Capital de Información, Capital Organizacional y Capital Humano.

#### **5.3.1.1 Aumentar el desarrollo de competencias laborales**

La adquisición de nuevos conocimientos a los empleados de la organización ayuda a mejorar el desempeño y afrontar de mejor forma las distintas problemáticas que podrían surgir. Por otro lado ayuda a desarrollar tanto personal como profesional al empleado trayendo una serie de beneficios a la organización.

La realización de capacitaciones y un programa de continuidad de estudios permitirán a la Municipalidad de Valparaíso mejorar las competencias laborales de sus empleados ayudando a afrontar de mejor manera las problemáticas de la comunidad.

#### **5.3.1.2 Aumentar la satisfacción del personal**

La satisfacción laboral está relacionada directamente con crear un ambiente de trabajo en que los empleados se sientan más cómodos, valorados y satisfechos, con el fin de aumentar la productividad, la motivación y el compromiso con la organización.

Para conocer el clima laboral la Municipalidad se debe aplicar una Encuesta de Clima Laboral, la cual le permite conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados con sus puestos de trabajo y los aspectos importantes a mejorar.

### **5.3.1.3 Aumentar la retención de los empleados**

Los trabajadores a través de la experiencia adquieren nuevos conocimientos que ayudan a la solución de problemas y mejoran la productividad en el trabajo. Es por esto que reducir la rotación de personal es fundamental para no perder el capital intelectual de la municipalidad y no gastar recursos en procesos de reclutamiento y capacitación. Se debe investigar el motivo de la renuncia de los nuevos empleados municipales, en especial los más jóvenes, para determinar si existen factores en común en su renuncia que el Municipio pueda corregir. Además de aumentar la motivación al personal para reducir esta mayor rotación de personal joven.

### **5.3.1.4 Desarrollar una cultura basada en la estrategia de la institución, considerando misión, visión, valores**

Es importante que los trabajadores conozcan la Planificación Estratégica que posee la Municipalidad. Esto permitirá mostrar a los funcionarios el rol que tiene la Municipalidad de Valparaíso en el desarrollo de la comuna y las metas propuestas para alcanzar esto. Además ayudará a comunicar el PLADECO a los empleados de la organización permitiendo conocer los principales requerimientos de la comunidad.

### **5.3.1.5 Mejorar comunicación interna**

Para mejorar la comunicación dentro del Municipio, un buen método es escuchar las sugerencias de los trabajadores. El escuchar y aplicar estas sugerencias sirve de motivación a los funcionarios, además de la posibilidad de aplicar estos aportes de estos al funcionamiento del Municipio.

En el Municipio se debe aplicar este sistema de sugerencias por cada dirección, las cuales realicen un informe y se entregue posteriormente a la Administración para su evaluación.

### **5.3.1.6 Mejorar los programas de inducción**

La realización de una adecuada inducción a los nuevos funcionarios les permitirá conocer en mayor detalle la Municipalidad, las funciones del cargo y el entorno de trabajo. Esto ayudará a reducir el tiempo de adaptación a las nuevas labores del empleado.

### **5.3.1.7 Facilitar la adaptación de los trabajadores al Modelo de Control de Gestión**

Para que los funcionarios tengan un mejor desempeño, adaptación y reducir la resistencia al cambio que provoca la implementación de un nuevo Sistema de Control de Gestión, es necesario capacitar al personal en sus nuevas labores, respondiendo las inquietudes que surgen en la puesta en marcha del nuevo sistema.

### **5.3.1.8 Mejorar Infraestructura Tecnológica y de comunicación**

El desarrollo de la infraestructura tecnológica y la mejora de los canales internos de comunicación, permitirá mejorar la calidad de los servicios que se entrega a la comunidad y facilitar el acceso de la información a los funcionarios de la Municipalidad. Para esto se debe estandarizar y digitalizar los datos históricos de cada uno de los departamentos para integrar una base de datos que agrupe esta información y ayude en la toma de decisiones a los Directores y Administración Municipal.

## **6 Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Valparaíso**

El presente capítulo está destinado a definir los indicadores necesarios para controlar la ejecución de la estrategia de la Municipalidad de Valparaíso, para determinar las herramientas de levantamiento de información necesaria para aplicar los ratios, y finalmente así obtener el Cuadro de Mando Integral.

### **6.1 Indicadores de Gestión**

A continuación se define los indicadores para el control de la ejecución de la estrategia. Estos serán mostrados por perspectiva

#### **6.1.1 Indicadores de Gestión para la Perspectiva de Rendimiento**

En este ítem se definen los indicadores por objetivos de la planificación pertenecientes a la Perspectiva de Rendimiento

La ficha utilizada contiene:

- **Objetivo:** Corresponde al objetivo que mide el indicador
- **Nombre del indicador:** Nombre que llevara el indicador
- **Descripción:** Corresponde a la explicación de cuál es la función del indicador, y señalan las herramientas de apoyo para aplicar el indicador.
- **Indicador:** Corresponde al ratio o herramienta de medición que identifica
- **Frecuencia:** Corresponde a la regularidad en que será aplicado el indicador
- **Unidad de medida:** Unidad en la cual se mide el Indicador.
- **Responsable:** Corresponde a la persona responsable del seguimiento del indicador.
- **Meta:** Corresponde a la referencia actual para el resultado del indicador

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.1 Incentivar la participación de los vecinos en las jornadas de participación ciudadana		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de participación de las unidades vecinales		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de participación de las unidades vecinales, respecto al total de unidades vecinales		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de unidades vecinales participantes}}{\text{Total de unidades vecinales}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director de Desarrollo Comunal		
<i>Meta</i>	80%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 50%	50% ≤ X < 70%	70% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.2 Aumentar el número de actividades de cultura, deporte y recreación realizadas por el municipio		
<i>Nombre del Indicador</i>	Variación de actividades culturales, deportivas y recreativas		
<i>Descripción</i>	Permite conocer la variación anual de actividades realizadas		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de actividades realizadas}_n - \text{Numero de actividades realizadas}_{n-1}}{\text{Numero de actividades realizadas}_{n-1}} \right) * 100$ <p>n: Periodo n n-1: Periodo anterior a n</p>		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director de Desarrollo Comunitario		
<i>Meta</i>	15%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 0%	0% ≤ X < 10%	10% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.3 Recuperar y restaurar espacios públicos		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de unidades vecinales con recuperación o restauración de espacio público		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de unidades vecinales con recuperación o restauración de espacio público del total de unidades vecinales de la comuna de Valparaíso.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de unidades vecinales con recuperación o restauración de espacio público}}{\text{Total de unidades vecinales}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director SECPLA		
<i>Meta</i>	20%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 10%	10% ≤ X < 15%	15% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.4 Promover la educación medioambiental		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de participantes en taller de medioambiente		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de alumnos de establecimientos municipales participantes en talleres realizados por funcionarios del departamento de medio ambiente.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de alumnos de participantes de taller de medioambiente}}{\text{Total de alumnos de establecimientos educacionales municipales}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Medio Ambiente		
<i>Meta</i>	50%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 20%	20% ≤ X < 40%	40% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.5 Aumentar la empleabilidad de la comuna		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de colocaciones		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de colocaciones que encontraron empleo, respecto al total de inscritos. <sup>11</sup> Las colocaciones son las personas que se inscribieron en la bolsa nacional de empleo y fueron derivados a un empleo.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de colocaciones}}{\text{Total de inscritos}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado Municipal de Intermediación Laboral		
<i>Meta</i>	35%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 20%	20% ≤ X < 30%	30% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.6 Incentivar nuevos emprendimientos		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de emprendimientos iniciados		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de emprendimientos iniciados, respecto al total que realizaron consulta.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de personas inscritas que iniciaron emprendimiento}}{\text{Total de inscritos}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director Desarrollo Económico y Cooperación Internacional		
<i>Meta</i>	15%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 5%	5% ≤ X < 10%	10% ≤ X

<sup>11</sup> Para el indicador se consideran empleos con duración mínima de 90 días.

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RC.7 Mejorar la calidad de los servicios que se entrega a la comunidad y contribuyentes		
<i>Nombre del Indicador</i>	Promedio encuesta de satisfacción de servicios municipales		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el promedio de la encuesta de satisfacción		
<i>Indicador</i>	Promedio de la encuesta de satisfacción de servicios municipales		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Atención Ciudadana y Calidad del Servicio		
<i>Meta</i>	80%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 50%	50% ≤ X < 70%	70% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Rendimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	RF.1 Optimizar los recursos utilizados en programas y servicios		
<i>Nombre del Indicador</i>	Variación en el número de actividades presupuestarias ejecutadas correctamente		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de actividades presupuestarias ejecutadas correctamente respecto al total de actividades del presupuesto municipal		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de actividades presupuestarias ejecutadas correctamente}}{\text{Total de actividades del presupuesto municipal}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director de Administración y Finanzas		
<i>Meta</i>	80%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 55%	55% ≤ X < 70%	70% ≤ X

**Perspectiva Perspectiva de Rendimiento**

<i>Objetivo</i>	RF.2 Aumentar los Ingresos municipales		
<i>Nombre del Indicador</i>	Variación de Ingresos Propios Permanentes		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de variación anual de los ingresos por gestión municipal		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Ingreso propios permanente}_n - \text{Ingreso propios permanente}_{n-1}}{\text{Ingreso propios permanentes}_{n-1}} \right) * 100$ <p>n: Periodo n n-1: Periodo anterior a n</p>		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director de Administración y Finanzas		
<i>Meta</i>	10%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 0%	0% ≤ X < 7%	7% ≤ X

**Perspectiva Perspectiva de Rendimiento**

<i>Objetivo</i>	RF.3 Aumentar recursos entregados por fondos concursables para la inversión		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de proyectos aprobados del total de enviados		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de proyectos aprobados por el FNDR y otras fuentes de financiamiento del total de proyectos enviados		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de proyectos aprobados}}{\text{Numero de proyectos enviados}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director SECPLA		
<i>Meta</i>	75%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 50%	50% ≤ X < 70%	70% ≤ X

### **6.1.2 Indicadores de Gestión para la Perspectiva de Procesos Internos**

En este ítem se definen los indicadores por objetivos de la planificación pertenecientes a la Perspectiva de Procesos Internos.

La ficha utilizada contiene:

- **Objetivo:** Corresponde al objetivo que mide el indicador
- **Nombre del indicador:** Nombre que llevara el indicador
- **Descripción:** Corresponde a la explicación de cuál es la función del indicador, y señalan las herramientas de apoyo para aplicar el indicador.
- **Indicador:** Corresponde al ratio o herramienta de medición que identifica
- **Frecuencia:** Corresponde a la regularidad en que será aplicado el indicador
- **Unidad de medida:** Unidad en la cual se mide el Indicador.
- **Meta:** Corresponde a la referencia actual para el resultado del indicador
- **Responsable:** Corresponde a la persona responsable del seguimiento del indicador.

**Perspectiva Perspectiva de Procesos Internos**

<i>Objetivo</i>	P.1 Incrementar respuestas satisfactorias a las solicitudes de transparencia		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de cumplimiento de solicitudes de transparencia		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de solicitudes de transparencia respondidas satisfactoriamente del total de solicitudes de transparencia.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de solicitudes de transparencia respondidas satisfactoriamente}}{\text{Total de solicitudes de transparencia}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director de Asesoría Jurídica		
<i>Meta</i>	80%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 60%	60% ≤ X < 70%	70% ≤ X

**Perspectiva Perspectiva de Procesos Internos**

<i>Objetivo</i>	P.2 Mejorar la comunicación con la comunidad	
<i>Nombre del Indicador</i>	Numero de boletines Informativos	
<i>Descripción</i>	Mejorar la comunicación con la comunidad a través de boletines informativos	
<i>Indicador</i>	Numero de Boletines Informativos	
<i>Frecuencia</i>	Mensual	
<i>Responsable</i>	Encargado de Prensa	
<i>Meta</i>	1 boletín mensual publicado	
	Rango peligro	Rango aceptable
	No se publica	SI se publica

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>		
<i>Objetivo</i>	P.3 Aumentar la colaboración con empresas locales, Instituciones públicas y organismos comunitarios para el desarrollo de actividades		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de actividades realizadas colaborativamente		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de actividades que se realizan colaborativamente con otras instituciones u organismos del total de actividades realizadas		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de actividades realizadas colaborativamente}}{\text{Total de actividades realizadas}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Administrador Municipal		
<i>Meta</i>	50%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 25%	25% ≤ X < 40%	40% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	
<i>Objetivo</i>	P.4 Identificar necesidad de inversión de espacios públicos	
<i>Nombre del Indicador</i>	Informe de evaluación social de proyectos	
<i>Descripción</i>	El informe permite conocer los espacios públicos que se deben mejorar en la comuna a través de una evaluación social de cada proyecto.	
<i>Indicador</i>	Informe de evaluación social de proyectos	
<i>Frecuencia</i>	Anual	
<i>Responsable</i>	Director SECPLA	
<i>Meta</i>	Informe realizado	
	Rango peligro	Rango aceptable
	No se realiza	SI se realiza

<i>Perspectiva</i>	Perspectiva de Procesos internos		
<i>Objetivo</i>	P.5 Aumentar los vínculos de cooperación con la mediana, gran empresa y entidades gubernamentales para fomentar el desarrollo económico de la comuna		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de empresa con las cuales se tiene vínculos de cooperación		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de empresas con las cuales la municipalidad tiene vínculos de cooperación		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Número de organizaciones con las que se tiene vínculos de cooperación}}{\text{Total de organizaciones}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Director Desarrollo Económico y Cooperación Internacional		
<i>Meta</i>	30%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 15%	15% ≤ X < 25%	25% ≤ X

<b><i>Perspectiva</i></b>	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>		
<i>Objetivo</i>	P.6 Mejorar el resultado de la encuesta de Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal		
<i>Nombre del Indicador</i>	Resultado de la encuesta de Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el resultado de la encuesta de Diagnóstico de la Calidad de la Gestión Municipal		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Puntaje obtenido}}{\text{Puntaje Máximo}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Administrador Municipal		
<i>Meta</i>	70%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 50%	50% ≤ X < 60%	60% ≤ X

### **6.1.3 Indicadores de Gestión para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En este ítem se definen los indicadores por objetivos de la planificación pertenecientes a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La ficha utilizada contiene:

- **Objetivo:** Corresponde al objetivo que mide el indicador
- **Nombre del indicador:** Nombre que llevara el indicador
- **Descripción:** Corresponde a la explicación de cuál es la función del indicador, y señalan las herramientas de apoyo para aplicar el indicador.
- **Indicador:** Corresponde al ratio o herramienta de medición que identifica
- **Frecuencia:** Corresponde a la regularidad en que será aplicado el indicador
- **Unidad de medida:** Unidad en la cual se mide el Indicador.
- **Meta:** Corresponde a la referencia actual para el resultado del indicador
- **Responsable:** Corresponde a la persona responsable del seguimiento del indicador.

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.1 Aumentar el desarrollo de competencias laborales		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de empleados realizando diplomados y post-títulos del total		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de empleados realizando diplomados y post-títulos del total de empleados que pueden efectuar postgrados		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de empleados realizando diplomados y post-títulos}}{\text{Numero total de empleados que pueden efectuar diplomados y post-títulos}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	8%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 3%	3% ≤ X < 6%	6% ≤ X
<i>Nombre del Indicador</i>	Variación de las capacitaciones de un periodo a otro		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de variación de las capacitaciones realizadas		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de capacitaciones realizadas}_n - \text{Numero de capacitaciones realizadas}_{n-1}}{\text{Numero de capacitaciones realizadas}_{n-1}} \right) * 100$ <p>n: Periodo n n-1: Periodo anterior a n</p>		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	10%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 0%	0% ≤ X < 8%	8% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.2 Aumentar la Satisfacción del Personal		
<i>Nombre del Indicador</i>	Variación de la encuesta de Clima Laboral		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de variación de la encuesta de Clima Laboral		
<i>Indicador</i>	Promedio resultado de encuesta Clima Laboral		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	80%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 50%	50% ≤ X < 70%	70% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.3 Aumentar la retención de los empleados		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de permanencia de empleados nuevos		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de empleados nuevos que permanece en la organización pasado un año		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de trabajadores que ingresaron a la organizacion que permanecieron mas de un año}}{\text{Numero total de trabajadores que ingresaron a la organizacion en el año}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Anual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	90%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 70%	70% ≤ X < 85%	85% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.4 Desarrollar una cultura basada en la estrategia de la institución, considerando misión, visión, valores.		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de empleados que conocen la estrategia		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje empleados que conocen la Estrategia de la organización del total de empleados.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de empleados que conocen la Estrategia de la organización}}{\text{Numero total de empleados}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	85%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 70%	70% ≤ X < 80%	80% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.5 Mejorar comunicación interna		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de departamentos que entrega el informe de sugerencias		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de departamentos que entrega el informe de sugerencias a la Administración Municipal, del total de departamentos		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Departamento que entrega informe de sugerencias}}{\text{Total de departamentos}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Administración Municipal		
<i>Meta</i>	85%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 60%	60% ≤ X < 75%	75% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.6 Mejorar los programas de inducción.		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de trabajadores nuevos que se les realizó inducción		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de trabajadores que se les aplicó inducción, del total de trabajadores nuevos.		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de trabajadores nuevos que se les aplico inducción}}{\text{Numero total de nuevos trabajadores}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Gestión de Personal		
<i>Meta</i>	100%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 80%	80% ≤ X < 90%	100% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.7 Facilitar la adaptación de los trabajadores al Modelo de Control de Gestión		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de personas participantes en capacitación del Modelo de Control de Gestión		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de participación de personas que asistieron a la capacitación al modelo de control de gestión, del total de personas asignadas a la capacitación de adaptación al modelo de control de gestión		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Numero de personas participantes en la capacitación}}{\text{Número total de personas asignadas a la capacitación}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Mensual		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Administrador Municipal		
<i>Meta</i>	90%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 70%	70% ≤ X < 85%	85% ≤ X

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>		
<i>Objetivo</i>	A.8 Mejorar Infraestructura Tecnológica y de comunicación.		
<i>Nombre del Indicador</i>	Porcentaje de direcciones aprobadas en la elaboración de la base de datos		
<i>Descripción</i>	Permite conocer el porcentaje de direcciones aprobadas con el informe semestral de base de datos, del total de direcciones		
<i>Indicador</i>	$X = \left( \frac{\text{Direcciones con informe semestral de base de datos aprobado}}{\text{Total de Direcciones}} \right) * 100$		
<i>Frecuencia</i>	Semestral		
<i>Unidad de Medida</i>	Porcentaje		
<i>Responsable</i>	Encargado de Tecnología		
<i>Meta</i>	90%		
	Rango peligro	Rango de precaución	Rango aceptable
	X < 70%	70% ≤ X < 80%	80% ≤ X

## 6.1.4 Resumen de Indicadores

Perspectiva de Rendimiento		Objetivo	Indicador	Rango Peligro	Rango Precaución	Rango Aceptable	Meta
RC.1	Incentivar la participación de los vecinos en las jornadas de participación ciudadana	$X = (\text{Número de unidades vecinales participantes} / \text{Total de unidades vecinales}) * 100$	$X < 50\%$	$50\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	80%	
RC.2	Aumentar el número de actividades de cultura, deporte y recreación realizadas por el municipio	$X = ((\text{Número de actividades realizadas}_{n-1} - \text{Número de actividades realizadas}_{n-2}) / \text{Número de actividades realizadas}_{n-1}) * 100$ n: Periodo n n-1: Periodo anterior a n	$X < 0\%$	$0\% \leq X < 10\%$	$10\% \leq X$	15%	
RC.3	Recuperar y restaurar espacios públicos	$X = (\text{Número de unidades vecinales con recuperación o restauración de espacio público} / \text{Total de unidades vecinales}) * 100$	$X < 10\%$	$10\% \leq X < 15\%$	$15\% \leq X$	20%	
RC.4	Promover la educación medioambiental	$X = (\text{Número de alumnos participantes del taller de medio ambiente} / \text{Total de alumnos de establecimientos educacionales municipales}) * 100$	$X < 20\%$	$20\% \leq X < 40\%$	$40\% \leq X$	50%	
RC.5	Aumentar la empleabilidad de la comuna	$X = (\text{Número de colocaciones} / \text{Total de inscritos}) * 100$	$X < 20\%$	$20\% \leq X < 30\%$	$30\% \leq X$	35%	
RC.6	Incentivar nuevos emprendimientos	$X = (\text{Número de personas inscritas que iniciaron un emprendimiento} / \text{total de inscritos}) * 100$	$X < 5\%$	$5\% \leq X < 10\%$	$10\% \leq X$	15%	
RC.7	Mejorar la calidad de los servicios que se entrega a la comunidad y contribuyentes	Promedio de la encuesta de satisfacción de servicios municipales	$X < 50\%$	$50\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	80%	

**Perspectiva de Rendimiento**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Rango Peligro</b>	<b>Rango Precaución</b>	<b>Rango Aceptable</b>	<b>Meta</b>
RF.1 Optimizar los recursos utilizados en programas y servicios	$X = (\text{Número de actividades presupuestarias ejecutadas correctamente} / \text{Total de actividades del presupuesto Municipal}) * 100$	$X < 55\%$	$55\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	80%
RF.2 Aumentar los Ingresos Municipales	$X = ((\text{Ingresos Propios Permanentes}_n - \text{Ingresos Propios Permanentes}_{n-1}) / \text{Ingresos Propios Permanentes}_{n-1}) * 100$ n: Periodo n n-1: Periodo anterior a n	$X < 0\%$	$0\% \leq X < 7\%$	$7\% \leq X$	10%
RF.3 Aumentar recursos entregados por fondos concursables para la inversión	$X = (\text{Número de proyectos aprobados} / \text{Número de proyectos enviados}) * 100$	$X < 50\%$	$50\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	75%

**Perspectiva de Procesos internos**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Rango Peligro</b>	<b>Rango Precaución</b>	<b>Rango Aceptable</b>	<b>Meta</b>
P. 1 Incrementar respuestas satisfactorias a las solicitudes de transparencia	$X = (\text{Número de solicitudes de transparencia respondidas satisfactoriamente} / \text{Total de solicitudes de transparencia}) * 100$	$X < 60\%$	$60\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	80%
P. 2 Mejorar la comunicación con la comunidad	Publicación de boletín Informativo	No se publica	-	Si se publica	1 boletín mensual publicado
P. 3 Aumentar la colaboración con empresas locales, Instituciones públicas y organismos comunitarios para el desarrollo de actividades	$X = (\text{Número de actividades realizadas colaborativamente} / \text{Total de actividades realizadas}) * 100$	$X < 25\%$	$25\% \leq X < 40\%$	$40\% \leq X$	50%
P. 4 Identificar necesidad de inversión de espacios públicos	Informe de evaluación social de proyectos	No se realiza	-	Si se realiza	Informe realizado
P. 5 Aumentar los vínculos de cooperación con la mediana, gran empresa y entidades gubernamentales para fomentar el desarrollo económico de la comuna.	$X = (\text{Número de organizaciones con las que se tiene vínculos de cooperación} / \text{Total de organizaciones}) * 100$	$X < 15\%$	$15\% \leq X < 25\%$	$25\% \leq X$	30%
P. 6 Mejorar la gestión municipal reflejada en el Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal	$X = (\text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje Total}) * 100$	$X < 50\%$	$50\% \leq X < 60\%$	$60\% \leq X$	70%

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Rango Peligro</b>	<b>Rango Precaución</b>	<b>Rango Aceptable</b>	<b>Meta</b>
A.1.1 Aumentar el desarrollo de competencias laborales	$X = (\text{Número de empleados realizando diplomados o post-títulos} / \text{Número total de empleados que pueden efectuar diplomados o post-títulos}) * 100$	$X < 3\%$	$3\% \leq X < 6\%$	$6\% \leq X$	8%
A.1.2 Aumentar el desarrollo de competencias laborales	$X = ((\text{Número de capacitaciones realizadas}_{n-1}) / \text{Número de capacitaciones realizadas}_{n-1}) * 100$ n: Período n n-1: Período anterior a n	$X < 0\%$	$0\% \leq X < 8\%$	$8\% \leq X$	10%
A.2 Aumentar la Satisfacción del Personal	Promedio resultado de encuesta clima laboral	$X < 50\%$	$50\% \leq X < 70\%$	$70\% \leq X$	80%
A.3 Aumentar la retención de los empleados	$X = (\text{Número de trabajadores que ingresaron a la organización que permanecieron más de un año} / \text{Número total de trabajadores que ingresaron a la organización en el año}) * 100$	$X < 70\%$	$70\% \leq X < 85\%$	$85\% \leq X$	90%
A.4 Desarrollar una cultura basada en la estrategia de la institución, considerando misión, visión, valores	$X = (\text{Número de empleados que conocen la estrategia de la organización} / \text{Número total de empleados}) * 100$	$X < 70\%$	$70\% \leq X < 80\%$	$80\% \leq X$	85%
A.5 Mejorar comunicación interna	$X = (\text{Departamento que entrega informe de sugerencias} / \text{Total de departamentos}) * 100$	$X < 60\%$	$60\% \leq X < 75\%$	$75\% \leq X$	85%
A.6 Mejorar los programas de inducción	$X = (\text{Número de trabajadores nuevos que se les aplico inducción} / \text{Número total de nuevos trabajadores}) * 100$	$X < 80\%$	$80\% \leq X < 90\%$	$90\% \leq X$	100%
A.7 Facilitar la adaptación de los trabajadores al Modelo de Control de Gestión	$X = (\text{Número de personas participantes en la capacitación} / \text{Número total de personas asignadas a la capacitación}) * 100$	$X < 70\%$	$70\% \leq X < 85\%$	$85\% \leq X$	90%
A.8 Mejorar Infraestructura Tecnológica y de comunicación	$X = (\text{Direcciones con Informe semestral de base de datos aprobado} / \text{Total de Direcciones}) * 100$	$X < 70\%$	$70\% \leq X < 80\%$	$80\% \leq X$	90%

## 6.2 Plan de Acciones Preventivas y Correctivas

El presente capítulo está destinado a definir las acciones necesarias para corregir desviaciones y prevenir que ocurran, con el fin de alcanzar el correcto funcionamiento del Modelo de Control de Gestión.

### 6.2.1 Plan para la Perspectiva de Rendimiento

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de participación de las unidades vecinales” son:**

- Designar un responsable en la Dirección de Desarrollo Comunal que realice seguimiento a la participación de las unidades vecinales en las jornadas de participación ciudadana.
- Generar un acta que registre los representantes de cada una de las unidades vecinales en las jornadas de participación ciudadana.
- Se debe reglamentar la elección de los representantes de cada uno de las unidades vecinales que participaran en las jornadas de participación ciudadana.
- Contactar con las unidades vecinales que se no se presenten a las jornadas de participación para conocer la razón de su ausencia e invitarlos a participar.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Variación de actividades culturales, deportivas y recreativas” son:**

- Designar un responsable en la Dirección de Desarrollo Comunitario que coordine las actividades culturales deportivas y recreativas de la comuna de Valparaíso.
- Realizar un calendario de actividades culturales, deportivas y recreativas de la comuna y publicarlo en diarios, letreros y pantallas LED de la comuna.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de unidades vecinales con recuperación o restauración de espacio público” son:**

- Designar un responsable de SECPLA que trabaje en conjunto con la Dirección de Obras y las unidades vecinales identificando los parques y jardines en mal estado.
- Catastrar los sitios eriazos de la comuna de Valparaíso que se podrían transformar en áreas verdes.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de participantes en taller de medioambiente” son:**

- Designar el responsable del Departamento de Medio Ambiente que imparta las clases de educación medioambiental.
- Realizar reuniones de coordinación con representante de la Corporación Municipal de Valparaíso para tener el compromiso de la realización y asistencia de los talleres de medioambiente.
- Identificar los establecimientos que presentan menor asistencia a los talleres y reunirse el Director para analizar la causa y proponer cambios para mejorar la asistencia.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de colocaciones” son:**

- Designar un responsable en la Oficina Laboral de Intermediación Laboral que analice los inscritos en la Bolsa Nacional de Empleo y a los inscritos que consiguieron el empleo.
- Realizar capacitación a los inscritos en la Bolsa Nacional de Empleo que no han logrado conseguir algún empleo para determinar la causa y asesorar en una nueva postulación.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de emprendimientos iniciados” son:**

- Realizar reuniones con representantes de las distintas entidades gubernamentales que entregan financiamiento para emprendimiento para coordinar los requisitos de postulación.
- Designar un responsable en el Departamento de Desarrollo Económico Local que genere una base de datos respecto a las consultas realizadas.
- Generar charlas informativas a la comunidad orientadas a postular correctamente a los de distintos fondos de financiamiento de emprendimientos.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Promedio encuesta de satisfacción de servicios municipales” son:**

- El universo que se considerará en la encuesta son los usuarios que reciben un servicio que presta la municipalidad y que voluntariamente acceden a responder.
- Designar un responsable en el Departamento de Atención Ciudadana y Calidad de Servicio que recopile y analice los resultados de las encuestas.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Variación en el número de actividades presupuestarias ejecutadas correctamente” son:**

- Designar un responsable de la Dirección de Administración y Finanzas que controle periódicamente la ejecución del presupuesto, obteniendo los ingresos y gastos reales a la fecha que se requiera.
- Capacitar a una persona de cada dirección en la utilización del sistema de presupuesto y en el uso de las distintas herramientas que presenta.
- Capacitar a las distintas direcciones sobre la asignación de sus recursos anuales en el ámbito del presupuesto municipal.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Variación de Ingresos Propios Permanentes” son:**

- Realizar fiscalización en terreno a través de la oficina de Inspectoría Urbana a locales comerciales y comerciantes en espacios públicos para analizar sus pagos.
- Analizar en los registros municipales a los contribuyentes morosos y notificar deuda para su regularización a través de Cobranza Municipal.
- Realizar campaña publicitaria para incentivar el pago de permiso de circulación en la Municipalidad de Valparaíso.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de proyectos aprobados del total de enviados” son:**

- Designar un responsable de SECPLA de analizar los proyectos que no fueron aprobados por el FNDR para detectar las falencias ocurridas.
- Capacitar al personal de SECPLA sobre la postulación a los proyectos de fondos concursables.

### **6.2.2 Plan para la Perspectiva de Procesos Internos**

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de cumplimiento de solicitudes de transparencia” son:**

- Capacitar a funcionarios de distintas direcciones en materias propias de transparencia y entrega información solicitada por este medio.
- Designar un responsable en la Dirección de Asesoría Jurídica que revise las solicitudes que no se resolvieron satisfactoriamente, analizando si la causa fue un problema interno para evitar que se reitere.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Número de boletines informativos” son:**

- Designar un responsable en el Departamento de Prensa que recopile las actividades más relevantes que realizó el Municipio hacia la comunidad para ser publicada en los boletines informativos.
- Realizar un análisis de la recepción de la ciudadanía con este boletín, para evaluar la entrega de la información municipal y que otro tipo de información se podría incluir.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de actividades realizadas colaborativamente” son:**

- Designar un responsable en la Administración Municipal que trabaje en la colaboración de actividades con las empresas locales, instituciones públicas y organismos comunitarios.
- Generar un registro de actividades en que se colabora con otras instituciones y el aporte que entrega cada una.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Informe de evaluación social de proyectos” son:**

- Capacitar al personal de SECPLA sobre la evaluación social de proyectos.
- Realizar reuniones con las juntas de vecinos para identificar los espacios públicos en mal estado.
- Designar un responsable en SECPLA que realice el informe de sectores de intervención y de analizar la información.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de empresa con las cuales se tiene vínculos de cooperación” son:**

- Designar un responsable en la Dirección de Desarrollo Económico y Cooperación Internacional que trabaje en la vinculación con las distintas organizaciones de la comuna y del país.
- Generar instancias de conversación con el sector privado para generar nuevos vínculos con el empresariado y mantener conversación de manera periódica con las empresas que ya se tienen vínculos y convenios de cooperación.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Resultado de la encuesta de Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal” son:**

- El universo que se considerara en la encuesta son los directores y jefes de área de la Municipalidad de Valparaíso.
- Designar un responsable en la Administración Municipal que trabaje en conjunto con las distintas direcciones del municipio en el análisis de las falencias y posibles mejoras de cada área.

### **6.2.3 Plan para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de empleados realizando diplomados y post-títulos del total” son:**

- Publicar la oferta de diplomados y post-títulos en intranet e informar sobre las facilidades que entrega el Municipio en la realización de estos, además de los requerimientos, horarios y su arancel.
- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice charlas a funcionarios informando sobre la importancia de continuar con sus estudios y los beneficios que entrega tanto a nivel personal como organizacional.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Variación de las capacitaciones de un periodo a otro” son:**

- Analizar los procesos claves del Municipio para determinar en qué áreas se debe realizar las capacitaciones al personal.
- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que elabore un calendario de capacitaciones, del cumplimiento de lo planificado y de la asistencia.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Variación de la encuesta de clima laboral” son:**

- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice la Encuesta de Clima Laboral en los distintos departamentos de Municipio y que realice un informe sobre los resultados de esta.
- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice charlas al personal sobre la importancia de un buen clima laboral en la organización.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de permanencia de empleados nuevos” son:**

- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que analice las causas de renuncia de los empleados para identificar los principales motivos de abandono del cargo.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de empleados que conocen la estrategia” son:**

- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice charlas informativas a los empleados de la organización sobre en qué consiste y la importancia que tiene la estrategia organizacional en la Municipalidad.
- Designar un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice un diagnóstico del conocimiento de cada empleado sobre la estrategia organizacional.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de departamentos que entrega el informe de sugerencias” son:**

- Designar un responsable en la Administración Municipal que reciba los informes de sugerencias y analice la viabilidad de implementar estas en cada departamento, en coordinación con el respectivo encargado de cada área.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de trabajadores nuevos que se les realizó inducción” son:**

- Designar a un responsable del Departamento de Gestión de Personal que realice una inducción al personal nuevo y posteriormente derive a su nueva unidad de trabajo con un compañero que lo interiorice en la nueva labor.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de personas participantes en capacitación del Sistema de Control de Gestión” son:**

- Designar un responsable en la Administración Municipal que planifique y realice las capacitaciones, además de llevar un registro de los participantes.
- Realizar reuniones informativas con los jefes de área sobre la importancia de la implementación y los beneficios del Sistema de Control de Gestión.

**Las acciones preventivas y correctivas para el indicador de “Porcentaje de direcciones aprobadas en la elaboración de la base de datos” son:**

- Designar un responsable en el Departamento de Tecnología que evalúe el cumplimiento de la elaboración de la base de datos de las distintas direcciones.
- Designar un responsable en el Departamento de Tecnología que realice una capacitación sobre la elaboración de bases de datos.
- Contactar a las direcciones que entregan una base de datos deficiente o que no la entregan para analizar las causas y asesorar su correcta realización.

### **6.3 Recomendaciones para la implementación**

Se vuelve fundamental transmitir la estrategia de la organización de manera fácil de comprender, es de suma importancia que toda la organización conozca y sea participe de la estrategia, se debe tener muy claro que sus actividades son de vital importancia para el éxito de la organización.

Uno de los inconvenientes que se produce a la hora de la implementar del Cuadro De mando Integral es la resistencia al cambio por parte de algunos empleados. Este es uno de los factores críticos para el éxito de la implementación, es por esto que se invita a seguir las siguientes recomendaciones:

- Se deben generar los planes de capacitación explicando el nuevo modelo y ejecutando pruebas para la realización de consultas que podrían tener.
- Se deben realizar pruebas de simulación para interiorizar a los empleados sobre el Cuadro de Mando Integral.
- Es importante realizar un seguimiento constante a la implementación del CMI y al personal que participa de manera directa.
- Delimitar claramente cuáles son las responsabilidades de cada uno de los funcionarios al momento de la implementación del CMI para evitar confusiones.

## 6.4 Evaluación del costo de implementación del CMI

Para obtener una referencia del costo de implementación del CMI en la Municipalidad de Valparaíso se utilizó la página web de Mercado Público.

Un valor aproximado del diseño e implementación del sistema de control de gestión es aproximadamente de \$18.700.000<sup>12</sup> con una duración de contrato de 6 meses. La empresa que gane dicha licitación debe cumplir con cinco fases las cuales son:

- Fase 1: Levantamiento de requerimientos, diseño y contenidos para la solución.
- Fase 2: Solución instalada en servidores de prueba para revisión de diseño de gráficas y funcionalidades básicas del sistema
- Fase 3: Solución instalada en servidores de prueba para revisión de observaciones levantadas en proceso anterior, la totalidad de funcionalidades y todos sus workflow establecidos
- Fase 4: Proceso de marcha blanca en ambiente productivo con todas las observaciones abarcadas en el proceso anterior, y las capacitaciones necesarias a todos los funcionarios pertinentes.
- Fase 5: Sistema en su versión final, ya operando en ambiente productivo y abarcando todas las modificaciones sugeridas en la marcha blanca.

---

<sup>12</sup><http://www.mercadopublico.cl/Procurement/Modules/RFB/DetailsAcquisition.aspx?q=Fa5gH%2freBf1N84aYtSUKWuPa0ZbOANxLf10r9KUMbOXbBAia611HHUXZ+4Up0P> Consulta 11-03-2017

## 7 Conclusiones

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control que permite a la organización expresar los objetivos e iniciativas necesarios para cumplir con la estrategia. Para la Municipalidad de Valparaíso es necesario organizar los objetivos estratégicos en las Perspectivas de Rendimiento, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento. Además de objetivos relacionados con los lineamientos estratégicos e indicadores para cumplir con los objetivos propuestos. Para concluir los resultados anteriormente indicados se debió desarrollar cada uno de los objetivos específicos desarrollados en este estudio, se describe a continuación cada uno de estos:

**Objetivo específico n°1: “Evaluar la herramienta de control más adecuada para desarrollar la problemática”**

La herramienta escogida para el cumplimiento de los objetivos es el Cuadro de Mando Integral, bajo el criterio de la matriz de ponderación es la que mejor se adecúa a los criterios requeridos para solucionar la problemática de este estudio en comparación a otras herramientas como lo son el Costeo Basado en Actividades y el Presupuesto.

**Objetivo específico n°2: “Desarrollar el Modelo de Control de Gestión para la Municipalidad de Valparaíso”**

En el desarrollo del Modelo de Control de Gestión se propusieron metas hacia las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las cuales son:

Metas propuestas para la Perspectiva de Rendimiento:

- RC.1: Obteniendo un 80% de participación de las juntas de vecinos en las distintas jornadas realizadas por la Municipalidad permitirá aumentar la participación ciudadana en la comuna de Valparaíso.
- RC.2: La variación de actividades realizadas por el Municipio debe aumentar un 15% respecto al año anterior, lo cual permitirá aumentar el número de actividades que realiza la municipalidad en la comuna.
- RC.3: Con un 20% de los territorios de las unidades vecinales tenga mejora de los espacios públicos permitirá restaurar los espacios públicos de la comuna de Valparaíso.
- RC.4: Con el 50% de los alumnos de establecimientos municipales que participe en los talleres de medioambiente permitirá crear conciencia sobre la importancia del cuidado del medioambiente en la comuna.
- RC.5: Logrando un 35% de las colocaciones encuentren empleo ayudará a disminuir la tasa de desempleo en la comuna de Valparaíso.
- RC.6: Un 15% de las personas que realizaron consultas en la Municipalidad sobre emprendimiento y que lleven a cabo su proyecto, permitirá aumentar el número de emprendimientos realizados en la comuna de Valparaíso.

- RC.7: Con un 80% de resultado promedio en la encuesta de Satisfacción de Servicios refleja una mejora de la percepción de los servicios municipales entregados a la comunidad.
- RF.1: Teniendo un 80% de las actividades del presupuesto municipal ejecutadas correctamente, optimizará la asignación de recursos destinados a las direcciones y departamentos del Municipio.
- RF.2: Aumentando los Ingresos Propios Permanentes en un 10% en comparación al año anterior permitirá aumentar los ingresos que dependen de la gestión propia del Municipio.
- RF.3: Logrando que un 75% de los proyectos enviados al FNDR y otras fuentes de financiamiento sean aprobados, permitirá aumentar los recursos externos que la municipalidad recibirá para la ejecución de proyectos.

#### Metas propuestas Perspectiva de Procesos Internos.

- P.1: Cumplir satisfactoriamente el 80% de las solicitudes de transparencia aumentará la confianza que tiene la comunidad respecto al municipio.
- P.2: Publicar un boletín informativo mensual permitirá dar a conocer hechos relevantes de la gestión municipal hacia la comunidad.
- P.3: Lograr que un 50% de las actividades que realiza la municipalidad de Valparaíso sean colaborativamente con otras instituciones u organismos, permitirá agilizar el tiempo de producción del evento, contar con espacios privados para su realización y difusión. Además de utilización de menos recursos por parte del Municipio.
- P.4: Realizando el informe anual de evaluación social de proyectos permitirá identificar los espacios públicos con mayor necesidad de recuperar o restauración para posteriormente realizar el proyecto de mejoramiento del sector.
- P.5: Alcanzar el 30% de vínculos de cooperación con la mediana y gran empresa, entidades gubernamentales y organizaciones educativas fomentará el desarrollo económico de la comuna y ayudará a generar nuevas colocaciones de empleo.
- P.6: 70% de puntaje en la encuesta de Diagnóstico de Calidad de la Gestión Municipal, representa un avance en los distintos ámbitos de la toma de decisiones dentro del municipio y la entrega de sus servicios.

Metas propuestas Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- A.1.1: Un 8% de los empleados que se encuentren realizando un postgrado permitirá aumentar los conocimientos técnicos de los profesionales que trabajan para la municipalidad.
- A.1.2: Las capacitaciones aumenten en un 10% en comparación al año anterior, lo cual permitirá aumentar los conocimientos y competencias de los trabajadores.
- A.2: Obteniendo un 80% de resultado en la encuesta de clima laboral permitirá mejorar el estado anímico, la creatividad, la interacción y el trabajo en equipo del personal municipal.
- A.3: 90% de empleados nuevos permanezcan en la organización al menos un año permitirá reducir la rotación de personal y sus consecuencias.
- A.4: Logrando que el 85% de los empleados conozca la estrategia de la organización permitirá cumplir con las metas propuestas por el municipio.
- A.5: Con un 85 % de los departamentos que entreguen el informe de sugerencias a la Administración Municipal permitirá conocer las inquietudes de los funcionarios e implementar cambios que beneficien el funcionamiento de los departamentos.
- A.6: Logrando que el 100% de los trabajadores nuevos reciben inducción permitirá reducir el tiempo de adaptación de los nuevos trabajadores.
- A.7: Con una participación del 90% de las personas asignadas en la capacitación del Modelo de Control de Gestión permitirá reducir la resistencia al cambio y disminuir el periodo de adaptación al nuevo modelo.
- A.8: 90% de las direcciones cree una base de datos de su área y apruebe el informe semestral, permitirá adicionar información relevante de las direcciones y departamentos a la Administración Municipal para la toma de decisiones.

Objetivo específico nº3: ***“Generar un Plan de Acciones Preventivas y Correctivas para el Modelo de Control de Gestión”***

Para evitar las desviaciones que podrían afectar el correcto funcionamiento del Modelo de Control de Gestión una vez implementado, se fijaron acciones preventivas y correctivas que faciliten el cumplimiento de las metas propuestas, teniendo como principal asignar un responsable que realice seguimiento, además de otras como realizar capacitaciones a funcionarios, generar reuniones con distintas organizaciones y realizar informes de temas específicos.

Objetivo específico nº4: ***“Cuantificar el costo de implementación del Modelo de Control de Gestión y realizar recomendaciones para su implementación”***

El costo de implementación del Modelo de Control de Gestión es de \$18.700.000, valor estimado en el Mercado Público. Este valor se podría incluir en el presupuesto de la Municipalidad de Valparaíso dado los beneficios que traería a la organización.

Como recomendación para la implementación del Modelo de Control de Gestión se debe realizar variadas pruebas de simulación de las tareas a realizar por los empleados, con el fin de reducir la resistencia al cambio que tendrá la implementación de este nuevo modelo.

## 8 Bibliografía

- [Amat&Soldevila97] Amat Oriol & Soldevila Pilar, Contabilidad y Gestión de Costes. Editorial Ediciones Gestión 2000, 1997
- [Amat00] Amat Joan, Control de Gestión, una perspectiva de dirección. Sexta edición, Editorial Gestión 2000, 2000
- [Anthony90] Anthony Roberth Control de Gestión, Marco, Entorno y Proceso. Editorial Ediciones Deusto, 1990
- [Baker98] Baker Judith, Activity-Based costing and activity-based management for Health Care. Maryland: Editorial Aspen Publishers, Inc. ,1998
- Brito Janette & Ferreiro Velia & López Claudia, Sistema de costos basado en actividades en la fabricación de campanas industriales: Aplicación del modelo ABC como herramienta de gestión, 2010
- [Burbano05] Burbano Jorge, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2005
- [Caldera07] Caldera, Jorge & Baujín Pilar & Ripoll Feliu, V., & Vega Falcón, V. Evolución en la Configuración de los Sistemas de Costeo Basado en las Actividades. Actualidad Contable Faces
- [Chan&Ching93] Chan Yee & Ching Lillian, Improving hospital cost accounting with activity-based costing. Health Care Management Review, 1993
- [Chiavenato01] Chiavenato Idalberto, Administración Teoría, proceso y práctica. Tercera edición Editorial Mc Graw-Hill, 2001
- [Chiavenato07] Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición Editorial Mc Graw-Hill, 2007
- [Cooper&Kaplan99] Cooper Robín & Kaplan Robert, Coste y efecto: Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000, 1999
- [Fayol78] Fayol, Henri. Administración Industrial y General. Decimoquinta edición, Editorial El Ateneo, 1987.
- [David08] David Fred, Conceptos de Administración Estratégica. Decimoprimer edición, Mexico, Editorial Pearson Educación, 2008
- [Jimenez01] Jiménez Patricio, Control de Gestión. Editorial Jurídica Conosur Ltda. 2001
- [Kaplan&Norton00] Kaplan, Robert & Norton David, Mapas Estratégicos Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2000
- [Kaplan&Norton02] Kaplan, Robert & Norton David, Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 2002.
- [Koontz&O'Donnell00] Koontz Harold & Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna. Sexta edición, Editorial Mc Graw-Hill,2000
- [Muñiz12] Muñiz Luis, Como implementar y evaluar un sistema de control de gestión. Editorial PROFIT, 2012

- [Niven02] Nivel Paul, Balanced Scorecard Step-by-Step Maximizing Performance and Maintaining Results. Editorial John Wiley & Sons, 2002
- [Niven03] Nivel Paul, Balanced Scorecard Step by Step for Governments and Non-Profits. Editorial John Wiley & Sons, 2003.
- [Rondon01] Rondon Francisco, Presupuesto Teoría y Práctica integrada. Ediciones Frigor, Caracas, 2001.
- [Rosenberg99] Rosenberg Jerry, Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Oceano, Barcelona, 1999
- [Smith95] Smith Malcolm, Como dirigir su sistema ABC. Universidad Murdoch, Australia, 1995
- [Stoner96] Stoner James & Freeman Edward & Gilbert Daniel, Administración. Sexta edición, Editorial Prentice Hall, 1996

## 9 Anexos

### Anexo 1: Listado de Proyectos Plan de Desarrollo Comunal periodo 2002-2012

Código	Proyectos	Estado de Ejecución
1.1.1.1	Difusión VI encuentro empresarial Corredor Bioceánico	Ejecutado
1.1.1.2	Difusión desarrollo y atracción de inversiones para la V Región	Ejecutado
1.1.1.3	Difusión de Indicadores Económicos Regionales	Ejecutado
1.1.1.4	Difusión de la Oferta Exportable de la V región	Ejecutado
1.1.1.5	Difusión Festival de Teatro de Valparaíso	Ejecutado
1.1.1.6	Feria Internacional de Valparaíso “ Ciudades Patrimoniales del Mundo”	Sin Información
1.1.1.7	Desarrollo Sistema de coordinación de Exportación SICOEX	Sin Información
1.1.1.8	Campaña “Un porteño compra por su puerto”	Sin Información
1.1.1.9	Red Ciudades Intermedias	Ejecutado
1.1.1.10	Pasantías	Ejecutado
1.1.1.11	Foro Cultural Hamburgo en Valparaíso	No Ejecutado
1.2.1.12	Valparaíso , Historia, Esencia y Compromiso	No Ejecutado
1.2.1.13	Editorial Municipal de Valparaíso	No Ejecutado
1.2.1.14	Historia de Valparaíso	Ejecutado
1.2.1.15	Museo Lord Cochrane	En Ejecución
1.2.2.16	Salón Regional de Artes Plásticas	Ejecutado
1.2.2.17	Concurso de Pintura Pavimental con Hechos Históricos Locales	Sin Información
1.2.1.18	Concurso de Pintura Mi Ciudad	Ejecutado
1.2.1.19	Campeonatos Comunales de Cueca	Ejecutado
1.2.1.20	Concurso de Pintura Pintatango	No Ejecutado
1.3.1.21	Creación de Circuitos Turísticos inter –cerros	Ejecutado
1.3.1.22	Recorrido Marítimo por la Bahía	Ejecutado
1.3.1.23	Readaptación de infraestructura patrimonial para uso turístico	En Ejecución
1.3.1.24	Dotación de Infraestructura Turística con estética porteña	No Ejecutado
1.3.2.25	Paseo de las Artesanías	Ejecutado
1.3.2.26	Comercialización de Retablos con fachada de Puerto	Ejecutado
1.3.2.27	Desarrollo de Gastronomía Porteña	Ejecutado
2.1.1.28	Mejoramiento Sector pesquero artesanal Caleta Portales	Ejecutado
2.1.1.29	Mejoramiento Caleta de Pescadores El Membrillo	Ejecutado
2.1.1.30	Reparación muro perimetral avenida Errázuriz	Ejecutado
2.1.1.31	Ampliación sistema conexión portátil múltiple	Sin Información
2.1.1.32	Reparación y mejoramiento infraestructura sector Muelle Prat	Ejecutado
2.1.1.33	Reparación pavimentos sector costanera y espigón	Ejecutado

2.1.1.34	Modernización Frente Atraque N°1	Ejecutado
2.1.1.35	Modernización del Espigón	Ejecutado
2.1.1.36	Zona extraportuaria de actividades logísticas	Ejecutado
2.1.1.37	Reposición sistema de televigilancia	Ejecutado
2.1.1.38	Reposición equipamiento Computacional	Ejecutado
2.1.1.39	Adquisición software para instalar un callcenter	Ejecutado
2.1.1.40	Equipamiento extintores de incendios	Ejecutado
2.1.1.41	Equipamiento red de incendios áreas comunes y a la carga	Ejecutado
2.1.2.42	Conexión Con acceso Sur	Ejecutado
2.1.2.43	Habilitación Acceso Sur	Ejecutado
2.1.2.44	Mejoramiento de la conectividad vial y portuaria y condiciones operacionales Muelle Prat	Ejecutado
2.1.3.45	Sistema de tratamiento de desechos	Sin Información
2.1.3.46	Adquisición embarcación para la limpieza.	Sin Información
2.1.4.47	Construcción Plaza de los Vientos Muelle Barón	Ejecutado
2.1.4.48	Borde costero Avenida Altamirano	Ejecutado
2.1.4.49	Borde Costero Barón Prat	No Ejecutado
2.1.4.50	Borde Costero Caleta Portales	Ejecutado
2.1.4.51	Pasarela Barón	No Ejecutado
2.1.4.52	Pasarela Bellavista 2° Etapa	Ejecutado
2.1.4.53	Mejoramiento Parque San Juan de Saavedra	Ejecutado
2.1.4.54	Habilitación Sala de Difusión Simón Bolívar	No Ejecutado
2.2.1.55	Mejoramiento Mercado Placeres	No Ejecutado
2.2.1.56	Mejoramiento Mercado Barón	No Ejecutado
2.2.1.57	Reposición Mercado Playa Ancha	No Ejecutado
2.2.1.58	Restauración Mercado Puerto	En Ejecución
2.2.2.59	Parque Urbano Cabritería	No Ejecutado
2.2.2.60	Parque Urbano 2 ° Sector Quebrada Verde	No Ejecutado
2.2.2.61	Parque Urbano Santa Marta	Sin Información
2.2.2.62	Parque Universitario Playa Ancha	No Ejecutado
2.2.2.63	Equipamiento juegos infantiles Parque Italia	En Ejecución
2.2.2.64	Plaza Los Niños	No Ejecutado
2.2.2.65	Parque Quebrada los Pescadores-Torpederas	No Ejecutado
2.2.2.66	Mejoramiento Plaza Placeres	Ejecutado
2.2.3.67	Manejo programa mejoramiento de barrios	Ejecutado
2.3.1.68	Reposición Consultorio General Urbano " Hospital de Niños "	Sin Información
2.3.1.69	Reposición Consultorio General Urbano Placilla	Ejecutado
2.3.1.70	Reposición Cubierta Consultorio Especialidades	Ejecutado
2.3.1.71	Construcción Centro de Salud corporación del Cáncer	No Ejecutado
2.3.1.72	Mejoramiento ascensores Hospital Valparaíso	Ejecutado
2.3.1.73	Normalización red eléctrica Hospital de Valparaíso	Ejecutado

2.3.1.74	Normalización de Circulaciones Alternativas Verticales	Ejecutado
2.3.2.75	Equipamiento Consultorio General Urbano. Red Municipal de Valparaíso	Ejecutado
2.4.1.76	Concesión Restaurant bajo Paseo 21 de Mayo	En Ejecución
2.4.1.77	Café Restaurant Ascensor Barón	Ejecutado
2.4.1.78	Café Restaurant Ascensor Reina Victoria Planta Alta	Ejecutado
2.4.1.79	Café Restaurant Ascensor El Peral Planta Alta	En Ejecución
2.4.1.80	Potenciación turística de fiestas típicas y religiosas	Ejecutado
2.4.1.81	Programas de emprendimiento con sello Valparaíso	Ejecutado
2.4.1.82	Oficina Comunal para el microempresario	No Ejecutado
2.4.1.83	Desarrollo Turístico Laguna Verde	No Ejecutado
2.4.1.84	Pueblito Artesanal Mercado Cardonal y cadenas de comercialización	No Ejecutado
2.4.1.85	Muestras empresariales Carnavales Culturales de Diciembre (Artesanía y gastronomía)	Ejecutado
2.4.2.86	Carro Venta de Alimentos	No Ejecutado
2.4.2.87	Creación de Escuela de Manualidades y Oficios	Ejecutado
2.4.2.88	Chocolatería "Valparaíso"	No Ejecutado
2.4.2.89	Creación Jardines Comunales	Sin Información
2.5.1.90	"De Valparaíso al mundo"	Ejecutado
2.5.1.91	Orquesta Sinfónica de estudiantes	Ejecutado
2.5.1.92	Centro de Eventos Lord Cochrane	En Ejecución
2.5.1.93	Ferias de exposición de artesanías	Ejecutado
2.5.1.94	Festivales de Primavera y Verano	No Ejecutado
2.5.1.95	Centro comunitario de Desarrollo Personal	No Ejecutado
2.5.1.96	"e-market place local"	Sin Información
2.5.1.97	Condominio Microempresarial Virtual	Ejecutado
2.5.1.98	Red de Infocentros Barriales	Ejecutado
2.5.1.99	Fondos concursables para iniciativas microempresariales	Ejecutado
2.6.1.100	Casa Municipal de la Cultura de Valparaíso	Ejecutado
2.6.1.101	Restauración Casa Playa Ancha	Sin Información
2.6.1.102	Proyecto Centro Cultural Ex Cárcel	Ejecutado
2.6.1.103	Galería Municipal de Arte "Valparaíso"	Ejecutado
2.6.1.104	Restauración Montealegre	Ejecutado
2.6.1.105	Restauración Edificio Severín	Ejecutado
2.6.2.106	Pintura Fachadas Barrio Puerto	Ejecutado
2.6.2.107	Iluminación de Hitos Urbanos	Ejecutado
2.6.3.108	Reparaciones mecánicas y en instalaciones del ascensor "El Peral"	En Ejecución
2.6.3.109	Reparaciones mecánicas y en instalaciones del ascensor "Reina Victoria"	Ejecutado
2.6.3.110	Reparaciones ascensor San Agustín	Ejecutado
2.6.3.111	Restauración de ascensores	En Ejecución
2.6.3.112	Mejoramiento de paseos miradores	Ejecutado
2.6.3.113	Mirador Vista Naves	Ejecutado

2.6.3.114	Mirador Bella Mar	No Ejecutado
2.6.3.115	Mirador Sector Oriente	No Ejecutado
2.6.3.116	Camino Cornisa	No Ejecutado
2.6.4.117	Restauración Palacio Lyon	Ejecutado
2.6.4.118	Restauración Edificio Luis Cousiño	Ejecutado
2.6.4.119	Restauración Ex Café Vienes	Ejecutado
2.6.4.119	Restauración Ex Café Vienes	Ejecutado
2.6.4.120	Restauración Palacio Baburizza	Ejecutado
2.6.4.121	Reparación Casa Consistorial	Ejecutado
2.6.4.122	Reparación Museo Lord Cochrane	Ejecutado
2.6.4.123	Reparación infraestructura Escuela de Bellas Artes de Valparaíso	Ejecutado
2.6.4.124	Intervención a Cielo Abierto	Ejecutado
2.6.5.125	Remodelación pasajes Barrio Puerto	Ejecutado
2.6.5.126	Mejoramiento pasajes Cerro Polanco	Ejecutado
2.6.5.127	Mejoramiento Pasaje Gálvez Fischer	Ejecutado
2.6.5.128	Mejoramiento calles Cerro Concepción	Ejecutado
2.6.5.129	Mejoramiento calles Cerro Artillería	Ejecutado
2.6.5.130	Mejoramiento Calle Higuera	Ejecutado
2.6.5.131	Mejoramiento Calle Santa Isabel	Ejecutado
2.6.5.132	Mejoramiento Calle Prat	Ejecutado
2.6.5.133	Mejoramiento Calle Papudo	Ejecutado
2.6.5.134	Mejoramiento sendas peatonales Cerro Cordillera	Ejecutado
2.6.5.135	Mejoramiento sendas peatonales Cerro Santo Domingo (1ª etapa)	Ejecutado
2.6.5.136	Mejoramiento sendas peatonales Cerro Santo Domingo (2ª etapa)	Ejecutado
2.6.5.137	Mejoramiento Paseo Atkinson y subida Cerro Concepción	Ejecutado
2.6.5.138	Mejoramiento subida Ex Cárcel	Ejecutado
2.6.5.139	Mejoramiento Avenida Brasil	Ejecutado
2.6.5.140	Mejoramiento Plaza Aduana	Ejecutado
2.6.5.141	Mejoramiento Plaza J. Edwards Bello	Ejecutado
2.6.5.142	Mejoramiento Plaza Eleuterio Ramírez (1ª etapa)	Ejecutado
2.6.5.143	Mejoramiento Plaza Eleuterio Ramírez (2ª etapa)	Ejecutado
2.6.5.144	Mejoramiento entorno La Sebastiana	Ejecutado
2.6.5.145	Mejoramiento entorno Congreso	Ejecutado
2.6.5.146	Mejoramiento Eje La Matriz	Ejecutado
3.1.1.147	Escuela de oficios	Ejecutado
3.1.1.148	Aula Tecnológica	Ejecutado
3.1.1.149	Sala de Capacitación	Ejecutado
3.1.1.150	Capacitación a distancia (una aplicación del e-learning)	Ejecutado
3.2.1.151	Restauración de tranques dañados por emergencia climática etapa I	Sin Información
3.2.1.152	Restauración de tranques dañados por emergencia climática etapa II.	Sin Información

3.2.1.153	Prevención campaña de difusión en incendios forestales	Ejecutado
3.2.1.154	Construcción de campamentos base brigada Palmar 8RNL Peñuelas	Ejecutado
3.2.1.155	Construcción de base brigada Palma 20 Reserva Forestal Lago Peñuelas	Ejecutado
3.2.2.156	Vacaciones en la nieve	No Ejecutado
3.2.2.157	Actividad física y deporte mejoran nuestra calidad de vida	No Ejecutado
3.2.2.158	Olimpiadas de Enseñanza Media y básica	Ejecutado
3.2.2.159	Calle de los niños	Ejecutado
3.2.2.160	Curso de capacitación para dirigentes y líderes deportivos	Ejecutado
3.2.2.161	Talleres de Aeróbica	Ejecutado
3.2.2.162	Talleres Baby fútbol	Ejecutado
3.2.2.163	Talleres de básquetbol	Ejecutado
3.2.2.164	Cursos de natación.	Ejecutado
3.2.2.165	Copa Pancho básquetbol	Ejecutado
3.2.2.166	Carreras nocturnas de autos VELMEC	Ejecutado
3.2.2.167	Concurso ecuestre oficial regimiento Maipo	Ejecutado
3.2.2.168	Campeonatos nocturnos de fútbol	Ejecutado
3.2.2.169	Campeonato de básquetbol club deportivo Playa Ancha	Ejecutado
3.2.2.170	Campeonato de básquetbol club deportivo Esperanza	Ejecutado
3.2.2.171	Campamentos Escolares	Sin Información
3.2.3.172	Mejoramiento eje Bellavista-Ecuador	Ejecutado
3.2.3.173	Estacionamientos buses de turismo Estación Puerto.	Ejecutado
3.2.3.174	Estacionamientos subterráneos U.C.V. El Cardonal	No Ejecutado
3.2.3.175	Transporte público no contaminante	Ejecutado
3.2.3.176	Paradero colectivos Plaza Ecuador	Ejecutado
3.2.3.177	Mejoramiento de gestión tránsito Plan Valparaíso semaforización	Ejecutado
3.2.3.177	Mejoramiento de gestión tránsito Plan Valparaíso semaforización	Ejecutado
3.2.3.178	Proyecto IV etapa interconexión vial Valparaíso Viña del Mar	Ejecutado
3.2.3.179	Unión Av. Alemania con sector Oriente	No Ejecutado
3.2.3.180	Reparación pasarela peatonal Escuela Industrial Valparaíso	Ejecutado
3.2.3.181	Boulevard Av. Pedro Montt	Ejecutado
3.2.3.182	Construcción calzada, aceras y soleras calle central Valparaíso	Ejecutado
3.2.4.183	Construcción pavimento calle El Bosque Valparaíso	Ejecutado
3.2.4.184	Construcción pavimentación calle Trinquete Valparaíso	Ejecutado
3.2.4.185	Construcción pavimentación calle O. Pérez Freire U.V. n°21	Ejecutado
3.2.4.186	Construcción calle Pedro Oña, tramo Pizarro-P. de Losada	Ejecutado
3.2.4.187	Construcción calle Vargas Stoller, Valparaíso.	Ejecutado
3.2.4.188	Construcción pavimento calle El Peral Valparaíso.	Ejecutado
3.2.4.189	Construcción pavimento calle Cuesta Colorada Valparaíso	No Ejecutado
3.2.4.190	Construcción pavimento calle Soupper y Cementerio	Ejecutado
3.2.4.191	Construcción lotes con servicios U.V 94ª , 95, 97 y 118	No Ejecutado
3.2.4.192	Construcción lotes con servicios U.V 122 y 102 Valparaíso	No Ejecutado

3.2.4.193	Reparación torres de iluminación Estadio	Ejecutado
3.2.4.194	Construcción sistemas de iluminación diversos recintos	Sin Información
3.2.5.195	Programa comuna segura compromiso	Ejecutado
3.2.5.196	Diseño Plan Comunal de Seguridad ciudadana	Ejecutado
3.2.5.197	Fondos concursables para proyectos de seguridad ciudadana	Ejecutado
3.2.6.198	Centro preventivo salud ambiental	Sin Información
3.2.6.199	Control de garrapatas	Ejecutado
3.2.6.200	Fumigaciones en recintos comunitarios	Ejecutado
3.2.6.201	Charlas educativas de Medio Ambiente en los colegios	Ejecutado
3.3.1.202	Adopta un hermano	Ejecutado
3.3.1.203	Prevención del consumo de drogas	Ejecutado
3.3.1.204	Te declaro mi amor Valparaíso	Ejecutado
3.3.1.205	Nuestra ciudad desde una mirada histórica y cultural.	Ejecutado
3.3.1.206	Concurso de iniciativas de la infancia	Sin Información
3.3.2.207	Difusión de acciones culturales para jóvenes Balmaceda	Ejecutado
3.3.2.208	Prestación de servicios para dirigentes jóvenes de la comuna de Valparaíso	Sin Información
3.3.3.209	Programa de atención integral a mujeres de escasos recursos	Ejecutado
3.3.3.210	Programa de organizaciones femeninas	Ejecutado
3.3.3.211	Por un buen trato en la familia	Ejecutado
3.3.4.212	Valparaíso valora los años	No Ejecutado
3.3.4.213	Fortalecimiento organizacional para adultos mayores.	Ejecutado
3.4.1.214	Apoyo informático y comunicacional	Ejecutado
3.4.1.215	Programa de apoyo curricular complementario	Ejecutado
3.4.1.216	Ampliación Liceo María Luisa Bombal Valparaíso	Ejecutado
3.4.1.217	Ampliación escuela básica República de Bolivia Valparaíso	Ejecutado
3.4.1.218	Ampliación liceo Barón	Ejecutado
3.4.1.219	Habilitación escuela A-25	Ejecutado
3.4.1.220	Ampliación escuela Brasil	Sin Información
3.4.1.221	Normalización para JEC Escuela República El Salvador	Ejecutado
3.4.2.222	Becas	Ejecutado
3.4.2.223	Programa liceo para todos	Ejecutado
3.4.2.224	Alimentación escolar	Ejecutado
3.4.3.225	Preuniversitario 2002	Sin Información
3.4.3.226	Programa de las 900 escuelas	Ejecutado
3.4.3.227	Entrega de textos escolares de 1º básico a 4º año de enseñanza media año 2002	Ejecutado
3.4.4.228	Talleres comunales	Ejecutado
3.4.4.229	Actualización Pedagógica de Educación Parvulario	Ejecutado
3.4.4.230	Asignación de perfeccionamiento	Ejecutado
3.4.5.231	Ocupa tus ganas ocupa tu escuela	Sin Información
3.4.5.232	Fomento y desarrollo de la educación	Ejecutado

3.4.5.233	Escuela de básquetbol	Ejecutado
3.4.5.234	Escuela de gimnasia artística	Ejecutado
3.4.5.235	Programa de visitas al Congreso Nacional	Ejecutado
3.4.6.236	Fortalecimiento de la familia	Ejecutado
3.4.6.237	Integración y participación con los centros de padres.	Ejecutado
3.4.6.238	Plan de integración de educación y familia: escuela abierta	Ejecutado
3.4.7.239	Programa de habilidades para la vida.	Ejecutado
3.4.7.240	Programa de salud Escolar	Ejecutado
3.4.7.241	Mesa comunal Vida Chile	Ejecutado
3.4.8.242	Red enlaces	Ejecutado
3.4.8.243	Grupos diferenciales	Ejecutado
3.4.8.244	Ley de donaciones	Ejecutado
3.4.8.245	Microcentros técnicos	Sin Información
3.4.8.246	Programa de Apoyo técnico al mejoramiento de la calidad Educativa	Ejecutado
3.4.8.247	Proyecto pedagógico de JECD	Ejecutado
3.4.8.248	Apoyo al mejoramiento de los procesos tecnológicos.	Ejecutado
3.5.1.249	Encuentro Comunal de Organizaciones sociales	Ejecutado
3.5.1.250	Boletín Informativo El Porteño	No Ejecutado
3.5.1.251	Información Sobre fondos concursables comunitarios	Ejecutado
3.5.1.252	Escuela de Liderazgo	Ejecutado
3.5.1.253	Capacitación a dirigentes	Ejecutado
3.5.2.254	Olimpiadas barriales deportivas	No Ejecutado
3.5.2.255	Pinto mi barrio y mi gente	Ejecutado
3.5.2.256	Feria Comunal del barrio	No Ejecutado
3.5.2.257	Le canto a mi barrio	No Ejecutado
4.1.1.258	Acuerdo Intel- Instituto de Innovación Empresarial de Valpo. Para la creación de un Laboratorio Tecnológico	Ejecutado
4.2.1.259	Actualización de Métodos de Enseñanza en Ingeniería con respecto al uso de la imagen	Ejecutado
4.2.1.260	Influencia de la fundación en los esfuerzos que se desarrollan durante un sismo en un edificio de hormigón armado y en el suelo	Ejecutado
4.2.1.261	Tecnologías apropiadas para el tratamiento de aguas residuales	Ejecutado
4.2.1.262	Azufre como componente de materiales de construcción	Ejecutado
4.2.1.263	Control del daño local	Ejecutado
4.2.2.264	Síntesis de materiales del tipo II-IV nanoestructurados	Ejecutado
4.2.2.265	Estudio de la Electrodeposición epitaxial de compuestos	Ejecutado
4.2.2.266	Una nueva clase de materiales para la óptica no lineal	Ejecutado
4.2.2.267	Determinación de la configuración óptima de biorreactores	Ejecutado
4.2.2.268	Desarrollo de metodologías para la cuantificación de antimonio total en suelos y alfalfa.	Ejecutado
4.2.2.269	Tratamiento de Aire contaminado con ácido sulfúrico en biofiltros inoculados con thiobacillus thioparus	Ejecutado

4.2.2.270	Manejo integrado de enfermedades radicales del tomate mediante el uso de biocontroladores y solarización	Ejecutado
4.2.2.271	Estudio Socio-ambiental de apoyo a la construcción de una metodología integrada para rehabilitar rellenos sanitarios y tranques de relaves	Ejecutado
4.2.2.272	Optimización de la operación de un reactor anaerobio de dos fases para la degradación de residuos sólidos orgánicos.	Ejecutado
4.2.2.273	Estudio del estado actual del costo total de propiedad en el ambiente..	Ejecutado
4.2.3.274	Hacia un perfil de la competencia de escolares chilenos en producción del discurso escrito en dos tipologías textuales	Ejecutado
4.2.3.275	Estrategias de aprendizaje, conocimiento condicional y rendimiento académico en estudiantes universitarios	Ejecutado
4.2.3.276	Ontogenia del conocimiento metacomprendivo	Ejecutado
4.3.1.277	Programas de Magister en gestión pública	No Ejecutado
4.3.1.278	Congreso Latinoamericano en Temáticas relativas al uso del mar	Ejecutado
4.3.1.279	Congreso Latinoamericano en temáticas relativas al Patrimonio	Ejecutado
4.4.1.280	Semana del postulante	Ejecutado
4.4.1.281	El día de la biblioteca universitaria	No Ejecutado
4.4.1.282	Tour Universitario	Sin Información
5.5.1.283	Implementación sistema de Información Geográfica	Ejecutado
5.5.1.284	Modernización del catastro comunal	Ejecutado
5.5.1.285	Plan estratégico municipal	No Ejecutado
5.5.1.286	Proyecto Desarrollo Organizacional	Ejecutado
5.5.1.287	Proyecto e-government	No Ejecutado
5.5.1.288	Página web municipal	Ejecutado
5.5.1.289	Bolsa de Trabajo Virtual	Ejecutado
5.5.1.290	Boletín de Promoción de Inversiones Virtual	Ejecutado
5.5.1.291	Proyecto Centro Integral de Atención y Tramitación	Ejecutado
5.5.1.292	Trámite Fácil	Ejecutado
5.5.1.293	Oficina Virtual de Promoción de Inversiones	Ejecutado
5.5.1.294	Plan de Desarrollo de Placilla	En Ejecución
5.5.1.295	Plan Estratégico de desarrollo turístico	En Ejecución
5.5.1.296	Estudio de demanda de sectores económicos estratégicos	Ejecutado
5.5.1.297	Construcción de instrumental para actualización del diagnóstico productivo local.	Ejecutado
5.5.1.298	Boletín económico local	No Ejecutado
5.5.1.299	Estudio "Borde Costero y sus oportunidades económicas"	Ejecutado

## Anexo 2: Funciones que los Municipios desarrollan con otros órganos del estado

Funciones de los municipios con otros organismos del estado	Protección del medio ambiente
	Asistencia social y jurídica
	Capacitación
	Educación y cultura
	Salud pública
	Promoción del empleo y fomento productivo
	Turismo
	Deporte y recreación
	Urbanización
	Vialidad urbana y rural
	Construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias
	Transporte y tránsito públicos
	Prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes
	Promoción de igualdad de oportunidad entre hombres y mujeres
	Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local

Fuente: Elaboración propia a partir de la N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículo 4

### Anexo 3: Atribuciones del Municipio

<b>Atribuciones</b>	Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento
	Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal
	Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público
	Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular
	Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que se otorguen
	Adquirir y enajenar, bienes muebles e inmuebles
	Otorgar subvenciones
	Aplicar tributos de carácter global
	Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro
	Promoción y difusión del arte y la cultura
	Establecer unidades vecinales
	Aprobar los planes reguladores comunales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículo 5

## Anexo 4: Atribuciones del Alcalde

Atribuciones del Alcalde	Representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad
	Proponer al concejo la organización interna de la municipalidad
	Nombrar y remover a los funcionarios de su dependencia de acuerdo con las normas estatutarias que los rijan
	Velar por la observancia del principio de la probidad administrativa dentro del municipio y aplicar medidas disciplinarias al personal de su dependencia, en conformidad con las normas estatutarias que lo rijan
	Administrar los recursos financieros de la municipalidad de acuerdo con las normas sobre administración financiera del Estado
	Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna que correspondan en conformidad a la ley
	Otorgar, renovar y poner término a permisos municipales
	Adquirir y enajenar bienes muebles
	Dictar resoluciones obligatorias de carácter general o particular
	Delegar el ejercicio de parte de sus atribuciones exclusivas en funcionarios de su dependencia o en los delegados que designe. Igualmente podrá delegar la facultad para firmar, bajo la fórmula "por orden del alcalde", sobre materias específicas
	Coordinar el funcionamiento de la municipalidad con los órganos de la administración del Estado que corresponda
	Coordinar con los servicios públicos la acción de éstos en el territorio de la comuna
	Ejecutar los actos y celebrar los contratos necesarios para el adecuado cumplimiento de las funciones de la municipalidad y de lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley Nº 18.575
	Convocar y presidir, con derecho a voto, el concejo; como asimismo, convocar y presidir el consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil
Someter a plebiscito las materias de administración local	
Autorizar la circulación de los vehículos municipales fuera de los días y horas de trabajo, para el cumplimiento de las funciones inherentes a la municipalidad	

Fuente: Elaboración propia a partir de la N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Artículo 63