



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

“Elaboración del Manual de procedimientos en la Dirección  
Municipal SECPLA de Maipú”

**TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE**  
**ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN**  
**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Alumno

**Andrés Lagos Sánchez**

Profesor Guía

**Diego del Barrio Vásquez**

Santiago, marzo de 2014

## Agradecimientos

Han pasado 5 años desde que entre a esta carrera y debo decir que han sido los mejores años, me he esforzado tanto para llegar a esta instancia que sin duda que valen pena. Sin embargo, debo decir que también hubo sus altos y bajos, que finalmente me hicieron crecer como persona. En este período estuvieron hartas personas apoyándome y creo que es necesario entregar mi gratitud a aquellas personas que estuvieron siempre conmigo.

Primero que todo me gustaría entregar mis agradecimientos a mi Madre que ha estado entregándome su amor y comprensión durante todos estos hermosos años, gracias Iris Sánchez por esforzarte tanto y permitir que tú hijo pueda desarrollarse a través del estudio y de tus consejos en el transcurso de estos años. También debo dar las gracias a mi padre, Edison Lagos, que me brindaba su optimismo en aquellos momentos que fueron difíciles para mí, independiente de los conflictos que hemos tenido antes, gracias por estar en mi vida.

Es importante también mencionar a la persona que me guió en el transcurso de esta investigación, el Profesor Diego del Barrio Vázquez. Gracias a usted por guiarme y tener la paciencia necesaria y contribuir en el logro de este trabajo.

Por otra parte, debo entregar mis agradecimientos a las personas que comparto día a día en el trabajo, en general muchas gracias a todas las personas que trabajan en la Secretaría Comunal de Planificación de Maipú que de a poco fueron integrándose y entregaron su apoyo durante este proceso.

Por supuesto que no los iba a olvidar, gracias a mis amigos incondicionales, los GRANUJAS. Debo decir que en el transcurso de estos 5 años han sido clave para mí, ya que ellos me entregaron algo que no cualquiera puede entregarme cariño y amistad, además lindos momentos que siempre habré de recordar.

Finalmente, debo dar a gracias a mi hermana, Lorena Lagos Sánchez; que nos dejó pero sin duda está conmigo y mi familia, y también debo entregar mi gratitud a mi abuela Candelaria Burgos, que ha estado en los momentos más duros de mi vida.

***¡Para todos Ustedes, de todo corazón, son y serán parte de mi vida, Muchas Gracias...!***

# Índice

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>MARCO TEORÍCO</b> .....	7
Marco Conceptual .....	7
Contexto Físico .....	13
Marco legal.....	15
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	17
Planteamiento del problema .....	17
Propuesta de solución al problema .....	18
<b>Objetivos</b> .....	19
a) <b>Objetivo General</b> .....	19
b) <b>Objetivos Específicos</b> .....	19
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	20
Diseño del trabajo de investigación.....	21
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b> .....	32
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	33
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	37
<b>Bibliografía</b> .....	39
<b>ANEXOS</b> .....	40
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN</b> .....	79

**Nota:** Los demás Manuales de Procedimientos del resto de las Oficinas que conforman a SECPLA están en el CD

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es elaborar un Manual de procedimientos para la Secretaria Comunal de Planificación de Maipú (SECPLA). El trabajo se enfocó dentro de la perspectiva de la Gestión de procesos, y se usó como referencia a autores como Juan Bravo (2010), Krajewski, Lee J y Larry, Ritzman (2000).

Este estudio fue realizado porque la Institución no tenía un Manual que registraré todas las actividades que se desarrollaban en su interior, por lo tanto, las Unidades de la Secretaria Comunal de Planificación no tenían un registro al respecto, entonces se procedió a desarrollar un levantamiento de procesos que consistió en la realización de entrevistas y reuniones que permiten recopilar información sobre lo que se hace en cada una de las Oficinas y Unidades de SECPLA.

Mientras era reunida la información, ésta era traspasada a las fichas de procedimientos, instrumento en la cual se registraban cada una de las actividades de los procesos que se identificaban en la recolección de datos. Posteriormente, la información registrada fue graficada mediante diagramas de flujo, las cuales indicaban la forma en que las actividades de un determinado proceso interactuaban entre sí para poder cumplir con la entrega de un servicio o producto a un determinado cliente.

Una vez realizado el levantamiento de procesos, se obtendrá como resultado el Manual de procesos de la Secretaría Comunal de Planificación, el cual contendrá todos los procesos que se llevan a cabo en el lugar.

Palabras clave: Manual de procedimientos, levantamiento de procesos, Secretaria Comunal de Planificación.

## **ABSTRACT**

This work of investigation has as main objective to develop a Manual Process for the Community Planning Secretariat of Maipú (SECPLA). The work was focused within the perspective of process management, which was used as a reference to authors such as Juan Bravo (2010), Krajewski, Lee J and Larry Ritzman (2000). The study was realized since the institution didn't have a Manual that will register all the activities that were developed in its interior, therefore the Units of Communal Planning Secretariat did not have a register about it, then proceeded to develop a survey processes. The survey processes consisted of interviews and meetings as a way to gather information about what is done in each of the Offices and Units of SECPLA. While this information was collected was transferred to sheets procedures, instrument which is recorded in each of the activities of the processes identified in the data collection. Subsequently, the information recorded was plotted using flowcharts, which indicated how the activities of a given process interacted with each other in order to fulfill the delivery of a service or product to a specific customer. Once the survey process, will be obtained as a result of the manual processes Communal Planning Secretariat, which contain all the processes carried out on site.

Keywords: Manual processes, survey processes, Secretary of Community Planning.

## **INTRODUCCIÓN**

La Secretaría Comunal de Planificación, según el artículo número 21 de la Ley de Municipalidades N° 18.695, tiene como función principal entregar servicios de asesoría a las Autoridades Comunes, entendiéndose a estos últimos como el Alcalde y al Concejo Municipal, en materias de estudios y evaluación para una correcta toma de decisiones. Frente a esto, la Dirección Municipal de Planificación compone diferentes Oficinas las cuales permiten el desarrollo y cumplimiento de esta función, sin embargo, ha estado en un período de adaptación debido a la aplicación de una nueva estructura orgánica que fue planteada en una propuesta de actualización del Organigrama. Además, en esta Dirección Municipal se desconocían las tareas, operaciones y procesos en general que cada oficina desarrollaba, ya que algunas eran nuevas y no se tenía conocimiento de lo que se hacía y cómo se hacía. Por tanto, en la Secretaría Comunal de Planificación, las actividades no se encuentran registradas y sólo se ejecutan, cerrando la posibilidad de realizar mejoras en sus actividades administrativas.

Frente a esta situación el trabajo consiste en la realización de un levantamiento de procesos que culminará con la elaboración de un Manual de Procedimientos de esta Dirección Municipal. Las diferentes Oficinas tendrán un Manual de Procedimientos con el propósito de establecer y registrar cada una de sus tareas que en su interior se efectúan.

El levantamiento de procesos se llevará a cabo mediante diversos métodos, los cuales servirán para comprender la gestión que se lleva a cabo en cada una de las Oficinas. Lo que permitirá tener un registro de estos y efectuar posibles mejoras, encaminándose a una perspectiva de entregar servicios con una mejor calidad.

En primer lugar, el trabajo entregará los conceptos necesarios para comprender los tópicos que se usarán en las páginas siguientes de este trabajo. Posteriormente, se explicará los métodos e instrumentos utilizados y el tipo de diseño de la investigación. Finalmente, la investigación culminará con el análisis de los datos obtenidos a través del uso de los instrumentos, elaboración del Manual de Procesos y una conclusión.

## MARCO TEORÍCO

Para poder comprender el desarrollo del trabajo de investigación, en el cual pretendemos indagar y dar conocer los diversos procedimientos existentes en la Dirección Municipal Secretaría Comunal de Planificación (en adelante SECPLA) de Maipú, cuyo resultado de la investigación será un Manual de Procesos. Sin embargo, no podemos hablar de procesos si no entendemos el significado de dicho concepto o tampoco podemos hablar de un manual de procedimientos si no sabemos el significado de aquella palabra. Entonces cabe preguntarnos ¿Cuál es el propósito de un Manual de Procedimientos? , ¿En qué consiste un Manual de Procedimientos?, por otra lado, ¿A qué nos referimos con procesos? ¿El proceso es lo mismo que funciones? los diversos conceptos que atañen a este trabajo serán respondidos en esta parte de la investigación, pero el Marco Teórico será dividido en Marco Conceptual, Contexto físico y Marco legal. Con la intención de delimitar de manera exacta el área de estudio, realizaremos esta distinción.

### **Marco Conceptual**

En primer lugar, debemos dejar en claro el concepto “Proceso” ¿Qué significa este término?, existen muchas perspectivas que definen este concepto, una de éstas es que un proceso “implica el uso de recursos de una organización, para obtener algo de valor” (Krajewski, Lee J y Larry, Ritzman,2000, p.68), es decir, este concepto se relaciona con el camino que realiza una determinada entrada (input) o materia prima que, posteriormente, pasa a transformarse en el producto final o salida (output). En todo el transcurso de transformación de una determinada entrada se ocupan diversos recursos para lograr la invención esperada, dependiendo del desarrollo del proceso, los recursos podrían ser usados de una manera eficiente o muy deficiente, ya que en los procesos de determinadas organizaciones podrían no apuntar hacia este rumbo, sino que más bien podrían apuntar sólo a entregar un buen producto. Por tanto, esta definición nos explica, en cierta forma, la finalidad última del proceso, pero aún no llegamos a su esencia. Es por este motivo que indagaremos en otras definiciones que expliquen con mayor asertividad la “esencia del proceso”. A continuación, otra definición que podríamos entregar en esta investigación es desde el punto de vista de Juan Bravo (2010), donde identifica al proceso desde una perspectiva sistémica, como una totalidad que cumple un objetivo completo, útil a la organización y que agrega valor para el cliente. Con respecto a esta definición, al

hablar de “totalidad” podemos entender que es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí y que forman un todo, vale decir, que un proceso es la totalidad de elementos, dentro de una organización, que trabajan entre sí, de manera secuencial para producir un determinado producto. Si bien, la definición expuesta por Juan Bravo se acerca un poco más a explicar la esencia del concepto de proceso, no queda claro que es, en esencia, lo que es un proceso. Por este motivo, usaremos otra de las definiciones que plantea Juan Bravo sobre este tema, desde una perspectiva más analítica, el proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos que poseen un objetivo en común, transformar las entradas que ingresan a la organización en salidas que posean un valor para los clientes. Esta definición apunta hacia la dirección que se quiere dar entender, que indica que es, en esencia un proceso, ya que en las demás definiciones si bien poseen características similares con esta última definición, no incluyen la parte de “conjunto de actividades” porque esta frase nos indica que es un proceso en esencia, vale decir entonces que un proceso lo vamos a considerar como un conjunto de tareas o actividades que, de manera secuencial, usan los recursos para poder lograr una transformación en una determinada entrada que ingresa al interior de la organización para que éste se convierta en un producto o servicio. En la figura 1, podemos ver un ejemplo de lo que son realmente los procesos:

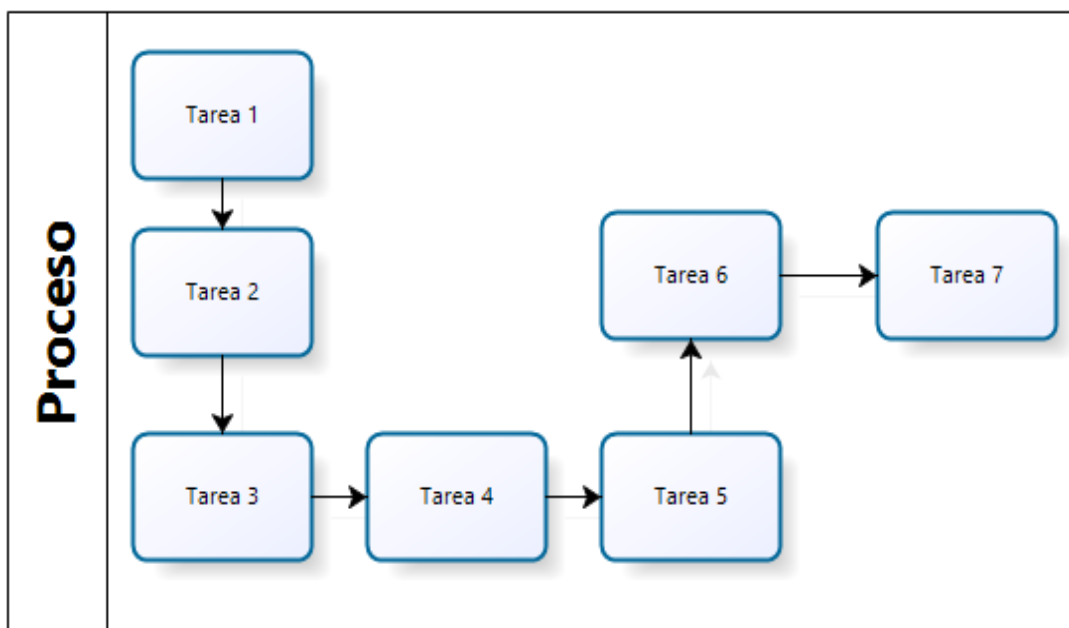


Figura N°1: PROCESO

Fuente: Elaboración propia

No obstante, debemos tomar en cuenta que ese conjunto de actividades o tareas no se realizan solas, sino que la ejecución de dichas actividades es hecha por personas que se manejan con diversas herramientas para llevarlas a cabo, tales como la tecnología, manejo de información y otros.

El concepto “proceso” proviene de una perspectiva que mira a la organización en base a la articulación de un conjunto de tareas y actividades que dan vida a la organización, esta visión es conocida como Gestión de Procesos. “La gestión de procesos es una técnica de gestión que ayuda a los dueños de procesos a identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores” (Bravo, 2010, pág. 24).

La Gestión de procesos está muy relacionada con el punto de vista de los sistemas, ya que el conjunto de actividades, que representan a la totalidad, nos permite dar a conocer las falencias que tiene la organización en la elaboración de servicios o productos, si no se conociera dichas falencias la organización no podría mejorar y se estancaría, llevándola hacia una muerte segura. Bajo esta perspectiva, el enfoque de procesos considera los siguientes conceptos:

- **Procesos clave o críticos:** Son procesos que se definen como vitales para el funcionamiento del negocio desde las definiciones estratégicas. En esta categoría caen por derecho propio los procesos del negocio. Pueden cambiar y están sujetos a condiciones de tiempo y espacio.
- **Actividad:** Es una acción (cotizar, vender o tomar un pedido) que realiza un rol (una persona o un equipo) en un período de tiempo específico y controlado. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por un conjunto de tareas concretas. La *actividad* sólo tiene sentido al interior del proceso. Las actividades son parte del flujo del proceso y generalmente son realizadas por una persona. Se escriben en modo verbal infinitivo
- **Tarea:** Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Están incluidas en la descripción del proceso. Aquí hizo

grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Al igual que con las actividades, la clave para intervenir es el tiempo y la relación con otras tareas y actividades.

- **Procedimiento:** Es una descripción detallada de una parte del hacer de la organización, puede ser un proceso, un grupo de procesos operativos o sólo uno. Se usa decir procedimiento cuando hay varias actividades e interacción entre roles.
- **Protocolo o instructivo:** Es un acuerdo interno mandatorio y específico. Por ejemplo: forma de contestar una llamada telefónica, —abrir la caja al comenzar el día, qué hacer cuando —se cae el sistema computacional o cómo calcular una bonificación.
- **Norma:** Es una estandarización con el medio con mayor o menor grado de obligatoriedad. Son normas tales como ISO5 o CMM.6 A veces son adhesiones voluntarias y otras obligadas, como una norma legal de cuidado del ambiente. En ambos casos, las normas están para cumplirse. (Bravo, 2010, pág. 30).

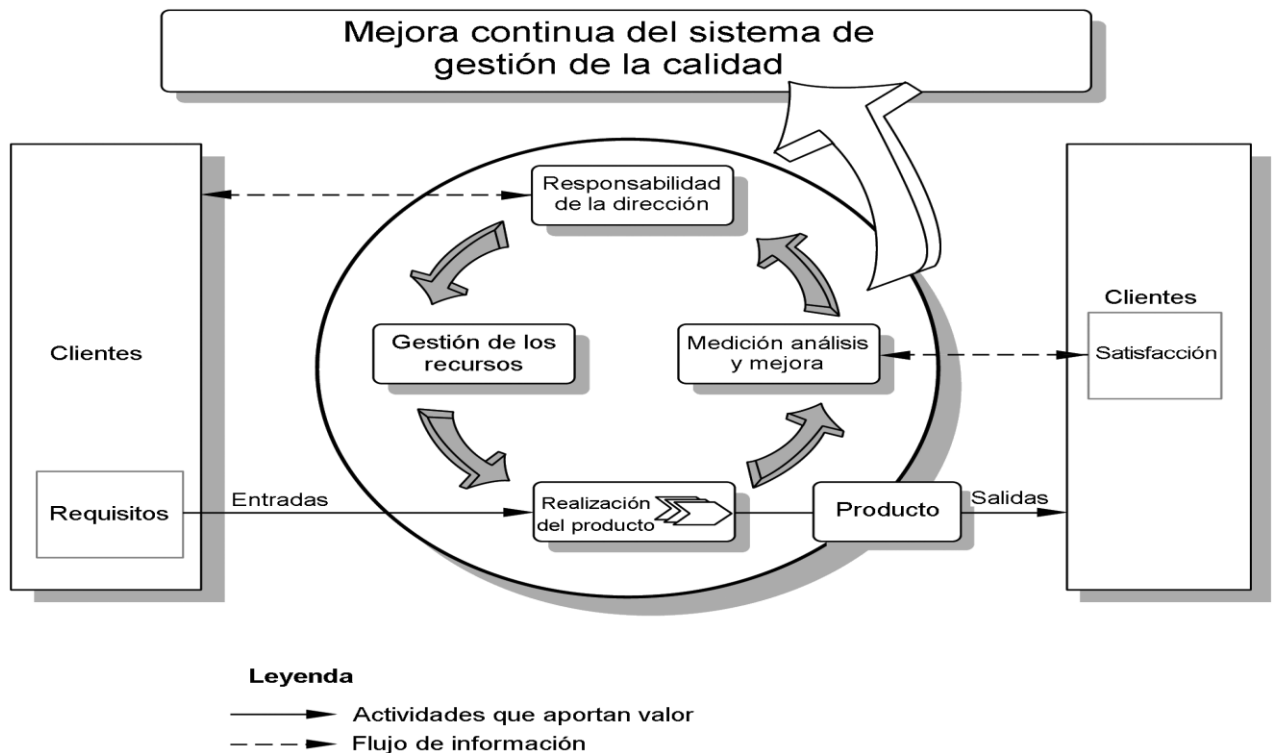
Estos conceptos permiten entender el lenguaje que se usa en la gestión de procesos.

La gestión de procesos no está dirigida sólo a mejorar el conjunto de actividades de una organización ni se enfoca a que ésta sobreviva en un ambiente tan dinámico, sino que también mira hacia la atención del cliente, es decir, que la organización se enfoca en entregar un bien o servicio a un determinado cliente de manera satisfactoria.

Sin embargo, antes de explicar la relación que tiene la gestión de procesos con respecto al cliente debemos explicar lo que entendemos por cliente, para Juan Bravo (2010) es aquella persona u organización a quién servimos y a quien está destinada la misión de nuestra organización. “El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente”. (ISO 9000:2005, Pág.1).

Esta es la razón por la cual la organización se enfoca en la gestión de procesos para mejorar la calidad del resultado. Al hablar de la calidad de resultados nos dirigimos hacia un rumbo en la cual se enlaza con la gestión de procesos, es decir, que este último se relaciona directamente con otra visión que está enfocada en la calidad, conocida como gestión de calidad. “El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda (ISO 9000:2005, Pág.7)”.

En base a lo expuesto anteriormente, se presenta en la figura 2 el desarrollo del sistema de gestión de calidad, para dilucidar dudas con respecto a este tema.



**Figura N°2:** Sistema de Gestión de Calidad

**Fuente:** Norma ISO: 9001:2006

En esta ocasión no entraremos más en detalle en el tema del sistema de gestión de calidad, pero es necesario por lo menos dejar claro de que se trata.

Por otro lado, y volviendo a la gestión de procesos, podemos percatarnos que los procesos no son únicos, sino que cada proceso corresponde a alguna categoría, es decir, que existen tipos de procesos.

En el 2010 Juan Bravo explica que los procesos se pueden dividir en tres grandes áreas a nivel institucional:

- a) **Procesos de la estrategia:** Son aquellos procesos que están encargados de definir los caminos para cumplir, de mejor manera, con la misión de la organización.
- b) **Procesos del negocio:** Son aquellos procesos que están relacionados directamente con el cliente, es decir, se encargan de recibir una entrada, procesarla y entregarla como producto final al cliente, el cual previamente lo había solicitado.
- c) **Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte o ayudan a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.

Teniendo en claro los tipos de procesos que existen en una organización o institución ya podríamos entender el interior de ésta y cómo la misma se relaciona con sus distintas partes, para desarrollar y cumplir sus objetivos. Esto nos lleva directamente a la situación de que una determinada organización tal vez no conoce la manera en que interactúan sus elementos para lograr los objetivos planteados, es por este motivo que, si no se conoce lo “que se hace”, es correspondiente realizar un modelamiento de procesos, también conocido como levantamiento de procesos. Esto *“Tiene que ver con detenerse (parar, mirar y escuchar) para reflexionar y actuar. Es tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos.”*(Bravo, 2010, Pág.38). Realizar este tipo de estudio nos permitirá conocer todos los procesos existentes en la organización y la categoría que cada uno representa, además de conocer que unidades u oficinas las realizan, e incluso conocer a los actores que participan en los procesos, todo esto para identificarlos y dejarlos registrados en un Manual de procedimientos. “Se considera al manual de procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes

etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente, proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.” (Guía Técnica para la elaboración de Manuales de procedimientos, Secretaría de Salud, México. 2004, Pág.4).

Al realizar el levantamiento de procesos y haber consolidado un manual de procedimientos, podemos continuar con realización de un rediseño o una mejora en los procesos que se encuentran establecidos en Manual. Cuando hablamos de un rediseño, según Bravo, estamos actuando sobre un proceso que está en funcionamiento, aunque no esté formalizado. En el caso de que el proceso no exista se hablará de un diseño, el cual deberá ser modelado. En cuanto al mejoramiento de procesos, el mismo autor explica que son los cambios que se hacen sobre un proceso de manera continua, en la cual la organización lleva un registro de las mejoras o modificaciones que se han realizado en el proceso. La diferencia entre el rediseño y la mejora es que el primero; se realiza para hacer un cambio radical en un determinado proceso, mientras que el segundo; se usa para llevar a cabo cambios que son a más largo plazo o que requieren de mucho más tiempo, es decir, se hacen paso a paso los cambios.

De acuerdo a los conceptos expuestos en esta sección, podremos enfocarnos en la situación de nuestro objeto de estudio, la Dirección Municipal SECPLA de Maipú. A esta Dirección Municipal, se le propone establecer un manual de procesos, cuyo objetivo es presentar los diversos procesos existentes en su interior ya que estos sólo se ejecutan pero no se conocen por lo que el manual pretende registrar dichos procesos para posteriormente hacer reevaluaciones de los mismos y lograr, en un futuro, la entrega de mejores servicios, es decir, elaborar servicios y productos de mejor calidad.

### **Contexto Físico**

La Secretaría Comunal de Planificación de Maipú existe desde 1998 con la promulgación de la ley 18.695, en sus inicios operaba como una Unidad de Planificación que ejecutaba obras mediante administración directa, entonces SECPLA incluía una Unidad de alumbrado Público cuya existencia duró hasta los años 90 y una Unidad de Pavimentación que existió hasta el 2001, posteriormente las labores de ésta fueron traspasadas a la Dirección de Obras (Depto. de propuestas) y de Operaciones.

Esta Dirección ha ido evolucionado desde los años 1998 al 2000 contando con diversas unidades y deptos tales como la Unidad de Estudios y Proyectos, Unidad de presupuesto, Departamento de Pavimentación, Oficina de Asesoría Urbana y Licitaciones.

No obstante, la Secretaría Comunal de Planificación a fines del año 2000 dejó de ejercer funciones que le eran propias tales como: Participación directa en la formulación del presupuesto anual, seguimiento en el presupuesto interno y, por último, se perdió la vinculación con los dirigentes sociales, los cuales tramitaban todos sus proyectos en esta Dirección Municipal.

En base a los antecedentes expuestos, la Dirección ha optado por desarrollar cambios en la estructura organizacional, la cuales consiste en reordenar las oficinas y unidades existentes en el lugar, cuyo objetivo es cumplir con las funciones establecidas en la ley de Municipalidad N° 18.695. Para esto, se realizó un levantamiento de procesos en cada una de las Unidades para hacer un registro de los procesos que se realizaban en ellas. La Secretaría Comunal de Planificación, está asumiendo una visión enfocada hacia la gestión de procesos, mirando las actividades y tareas ejecutadas en el lugar para saber lo que se hace y ver las posibilidades de cambios en los procesos registrados. Con el levantamiento completo se conseguirá la elaboración del Manual de procedimientos del lugar, este manual tendrá como objetivo no sólo registrar los procesos que sean levantados, sino también servir como documento inductivo a las nuevas personas que ingresen a la organización. En la figura siguiente se presenta el organigrama de la Dirección Municipal, en el cual figuran las nuevas Oficinas y unidades establecidas.

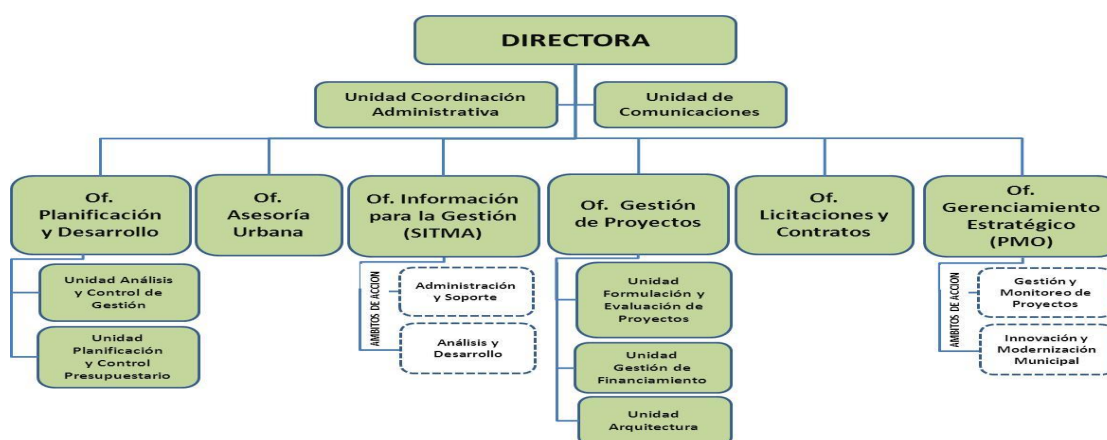


Figura N° 3: Organigrama Municipal

Fuente: Propuesta de actualización de funciones de la Secretaría Comunal de Planificación de Maipú

## Marco legal

Según la Constitución Política, en el artículo 118, “Una ley orgánica Constitucional determinará las funciones y atribuciones de las Municipalidades”. Esto nos da entender que las diversas municipalidades, para funcionar y ejercer sus atribuciones, sólo deberán seguir lo que está establecido en la ley Orgánica Municipal vigente. La Ilustre Municipalidad de Maipú se compone de Direcciones, las cuales ejercen las diferentes funciones y atribuciones establecida en la Ley Orgánica, sin embargo, el objeto de estudio de esta investigación es la SECPLA comunal. La Dirección Municipal de Maipú, nace de la Ley de Municipalidades N° 18.695, en la cual se entiende a esta Dirección como aquella que “Desempeñará funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.” (Ley N°18.695, 2006).

Esta Dirección poseerá las siguientes Funciones:

- a) Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del consejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
- b) Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo municipal;
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al consejo, a lo menos semestralmente;
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;

- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones. Adscrito a esta unidad existirá el asesor urbanista, quien requerirá estar en posesión de un título universitario de una carrera de, a lo menos, diez semestres, correspondiéndole las siguientes funciones:
  - 1. Asesorar al alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo urbano
  - 2. Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación, y
  - 3. Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo. (Ley N°18.695, 2006)

Estas normas permiten situarnos en el contexto en la cual la investigación se basará, en ella se expone la forma en que funciona la Dirección municipal, por lo que el manual de procedimientos, producto del levantamiento de procesos que se ha realizado en el lugar deberá centrarse en las funciones expuestas en aquellas normas legales y no pasar a llevarlas.

Finalmente, la información expuesta en las páginas anteriores permitió entender el desarrollo de la investigación, tanto entender los conceptos y normas en que se basará la investigación como en el contexto en el cual se impulsó el trabajo de investigación.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

### **Planteamiento del problema**

Debemos entender que las organizaciones en general, incluyendo a la Institución en estudio, conocen el cómo se llevan a cabo las diversas actividades que se encuentran inmersas en la organización, sin embargo, muchas de ellas conocen sus actividades sólo por mera costumbre y no poseen un documento administrativo que les permita corroborar sus quehaceres. En el caso de nuestro objeto de estudio, SECPLA, las actividades no se encuentran registradas y sólo se ejecutan por mera costumbre, cerrando la posibilidad de analizar sus procesos. Tener registrado los procesos de cada una de las Unidades al interior de la Secretaría Comunal de Planificación, permitiría desarrollar avances o mejorar las tareas ejecutadas en el lugar.

Por tanto, en la Secretaría de Planificación Municipal de Maipú, no existen procesos formales establecidos, los procesos existentes en esta Dirección se realizan de manera informal y muchos de estos no poseen un orden o exactitud del cómo se llevan a cabo. Asimismo, los procesos que se desarrollan en las distintas Unidades de la organización muchas veces no son conocidas por las demás unidades de la organización, debido a que los procesos no se comparten entre las Unidades, generando desconocimiento de estos. Por este motivo, es conveniente elaborar un registro formal de todos los procesos desarrollados en el lugar, para entregar mayor información sobre las Unidades, actividades que se realizan en el lugar, y compatibilizar si estos procesos están relacionados con las funciones que debería cumplir esta secretaría, en la Ley de Municipalidades, es decir, hacer una analogía entre los procesos llevados a cabo en el lugar con lo dispuesto en la ley.

## **Propuesta de solución al problema**

Debemos tomar en cuenta que la existencia de este tipo de instructivo administrativo, dentro de la organización, no sólo refleja la forma lógica en que interactúan las diferentes actividades en un determinado proceso, sino que también facilita el análisis de éstas en cada una de las Unidades u Oficinas insertas en la Dirección Municipal, pudiendo establecer mejoras. La Secretaría Comunal de Planificación, debería incorporar un Manual de procesos el cual le permita tener un registro de todos los procesos que se desarrollan en cada una de las Oficinas y Unidades que la conforman. Este instrumento no sólo registrará los procesos existentes sino que también contribuirá a actuar como un instrumento guía para la ejecución y/o desarrollo de las actividades, evitando duplicidad de esfuerzos, optimizando el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que se lleven a cabo en el lugar. Por último, este instructivo de operaciones ayuda a los nuevos integrantes de la organización a conocer más a fondo al sistema y como éste funciona, explicando en detalle las operaciones existentes y la secuencia de estos, ya que las operaciones estarán relacionadas con las funciones que posee cada uno de los Analistas, Encargados y Coordinadores de la organización.

## Objetivos

Este trabajo de investigación propone los siguientes objetivos:

### a) Objetivo General

Construir un Manual de procesos en la Dirección Municipal SECPLA de Maipú, el que va entregar conocimiento, de manera detallada, sobre lo que se hace y cómo debe hacerse en la organización.

### b) Objetivos Específicos

1. **Identificar**, mediante el levantamiento de procesos, las tareas y actividades que se ejecutan en el lugar el cual permitirá llevar a cabo la construcción del Manual.
2. **Analizar** tareas y actividades, contenidas en los diversos procesos identificados, que poseen cada una de las unidades y Oficinas que componen a la Dirección Municipal SECPLA.
3. **Construir** un Manual de procesos el cual contenga todas aquellas grandes tareas (procesos) que se ejecutan en la Secretaria Comunal de Planificación
4. **Entregar** información sobre los procesos que se realizan en las institución tanto a para las oficinas y unidades de las Secretaria Comunal de Planificación como para agentes externos que desconocen su funcionamiento

## **MARCO METODOLÓGICO**

El Marco metodológico que se utilizará para el trabajo de investigación y proposición del Manual de Procedimientos, para la Secretaría Comunal de Planificación, consistirá en un trabajo cuyo enfoque será de carácter cualitativo. Este tipo de enfoque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, pág. 8), este enfoque de investigación se lleva a cabo mediante procesos inductivos que “van de lo particular a lo general” (Hernández, et al., pág. 8); la recolección de los datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas, durante este proceso, el investigador va incorporando técnicas e instrumentos en el transcurso de su investigación. Por este motivo este trabajo se enfocará esencialmente en la percepción de los diferentes individuos que forman parte de la Secretaría Comunal de Planificación frente al problema de investigación expuesta en las páginas anteriores.

Este estudio no incorporará ningún tipo de hipótesis ya que “en la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban las hipótesis, éstas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del Estudio (Hernández, et al., pág. 8.). Sin embargo, para efectos de este estudio, sólo se entrega una propuesta a la Institución, en este caso, el Manual de Procesos, que contribuirá a mejorar la gestión del establecimiento. Esto quiere decir que se entregará sólo una solución al problema planteado en los párrafos anteriores, por lo que no existirán Hipótesis.

Esta sección del trabajo se explicará, desde la perspectiva del enfoque cualitativo, el cómo se realizará la recopilación de datos, los instrumentos utilizados en el transcurso de la investigación; estos son mencionados más adelante, las personas quienes fueron participes de la recopilación de información y, por último, se explicará el tipo de diseño que contendrá la investigación durante todo su desarrollo.

## **Diseño del trabajo de investigación**

Este trabajo de investigación asumirá el carácter de un diseño de investigación – acción, perteneciente a estudios de tipo cualitativo, su finalidad según en el libro de Hernández, Fernández & Baptista (como se cita en, Alvarez-Gayou, 2003) es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guía la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, pág. 706). En estos diseños, el investigador y los participantes interactúan de manera constante con los datos, lo que importa es “Observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente” (Como se cita en, Stringer, 1999).

En la elaboración del estudio se realizó varias conversaciones y entrevistas semiestructuradas con los participantes de los procesos de cada Oficina u Unidad inserta en la Secretaría Comunal de Planificación, pero no basto con tan sólo realizar una entrevista, sino que también se desarrollaron reuniones posteriores para poder clarificar dudas respecto a las tareas y actividades que estos ejercían, replanteando nuevas preguntas o modificación de los instrumentos usados obteniendo una retroalimentación de la información, sobre los procesos y sus actividades y tareas.

Por último, El trabajo de investigación pretende entregar como producto el Manual de Procesos de SECPLA el cual tendrá registrado todas las tareas y actividades que en esta organización se elaboran.

## **Recopilación de datos**

Según Hernández et al. (2006) la recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de este trabajo, y conforme al Diseño de investigación escogido, se utilizarán diversos instrumentos para la recopilación de información que serán necesarios para poder elaborar el Manual de Procesos de SECPLA.

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, Pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (Hernández, et al., pág. 583).

La forma en que se llevará a cabo la observación del estudio, tomando en cuenta que responde a caracteres cualitativos, consiste en adentrarnos en la profundidad administrativa, de cada una de las Oficinas y Unidades que conforman a nuestro objeto de estudio, conociendo y registrando la forma en que sus partes interactúan para llevar a cabo sus objetivos permitiéndonos entregar, como producto final, el Manual de Procesos de la Dirección.

Esta investigación exhaustiva no incorpora instrumentos o técnicas que lleven algún tipo de medición, sino que estos buscarán interpretar la información obtenida de los participantes que entregan, como información, la realidad que estos perciben en el desarrollo de sus tareas. La recolección de los datos se puede realizar de forma verbal, escrita, a través de conductas observables o por imágenes. Para efectos de la investigación se usara el modo escrito y verbal usando instrumentos como:

- **Entrevistas ( Semiestructuradas)**
- **Grabaciones (Algunos no aceptaron ser grabados)**
- **Reuniones con los participantes (revisión de la recopilación de información)**
- **Fichas de procedimientos**
- **Diagramas de flujo**
- **Documentos Municipales**

### Entrevistas Semiestructuradas:

En el libro de Hernández et al. Éstas se definen como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema (como se cita en Janesick, 1998).

En el desarrollo recopilatorio de información se optará por seleccionar el tipo de entrevista semiestructurada, en nuestro estudio éstas se realizarán a los encargados y/o funcionarios de cada una de las Oficinas y Unidades que componen a la Dirección Municipal.

Estas entrevistas se presentarán a través de preguntas que contextualizarán al participante sobre el tema de los procesos. Posterior a estas preguntas se procederá a preguntar de manera libre y acorde a lo que el participante esté explicando sobre las tareas que éste y su equipo desarrollan en la Oficina o Unidad, acciones que ejecuten para cumplir con sus funciones y objetivos planteados.

Se eligió este tipo de entrevista porque previamente se utilizó un formato de entrevista más cerrada y con más preguntas. Éstas no lograron su propósito, identificar a través de las respuestas entregadas por entrevistado, los procesos que se realizan en la Oficina u Unidad y el conjunto de actividades que las conforman, debido a que las preguntas eran muy técnicas y para algunos les fue incomprendible responderlas por lo que se abstenían.

1) A continuación se presenta el modelo de la entrevista semiestructurada:

## Entrevista Encargado

---

**Nombre:**

**Apellido:**

**Cargo:**

**Anexo:**

**Calidad Jurídica:**

**Dirección:**

**Correo electrónico:**

**Profesión:**

1. ¿Cuál es el Objetivo de la Oficina?

-----  
-----  
-----

2. ¿Qué es lo que hace la oficina? ¿Qué produce? (Salida, output)

-----  
-----  
-----

3. ¿Para quién va dirigido el producto o servicio elaborado por la Unidad?  
(usuario, destinatario)

-----  
-----  
-----

4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los procesos que llevan a cabo en la Unidad?

-----  
-----  
-----

5. ¿Cómo comienza este gran Proceso? ¿Con qué inician sus quehaceres?  
(Entrada, input)

-----  
-----  
-----

6. ¿Qué normas participan en el proceso?

-----  
-----  
-----

7. ¿Quiénes son responsables en la ejecución del o los procesos? ¿Cuántos son?

-----  
-----  
-----

8. ¿Qué instrumentos utiliza cada proceso al ser ejecutados?

-----  
-----

-----  
**9. ¿Cuáles son los procedimientos (tareas o actividades) que tiene cada proceso?**

-----  
-----  
-----

**Observaciones**

**2) Grabaciones:**

Las grabaciones serán otro medio para la recopilación de información, sin embargo, esta forma servirá como un medio de comprobación de las entrevistas realizadas, es decir, el uso de las grabaciones sólo se usará para revisar la información recopilada en las entrevistas. Por otro lado, hubo Oficinas o Unidades las cuales no quisieron ser grabados para el desarrollo de la investigación, por lo que se entregarán sólo los que se pudieron realizar (véase en Medio magnético).

**3) Diagramas de Flujo:**

Los Diagramas de Flujo describen el flujo de la información, clientes, empleados, equipos o materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso, por lo cual es posible dibujar el diagrama simplemente con cuadros, líneas y flechas (Krajewski, Lee J y Larry, Ritzman, 2000, pág.112). En este estudio los diagramas de flujo elaboraran un registro de cómo se comportan los procesos, la manera en que interactúan las tareas y quienes participan en estos procesos. Por último, la elaboración de estos Diagramas se llevará a cabo a través del programa computacional BIZAGI Process Modeler, el cual se usará para Diseñar estos gráficos. La figura siguiente es un ejemplo del uso de este instrumento:

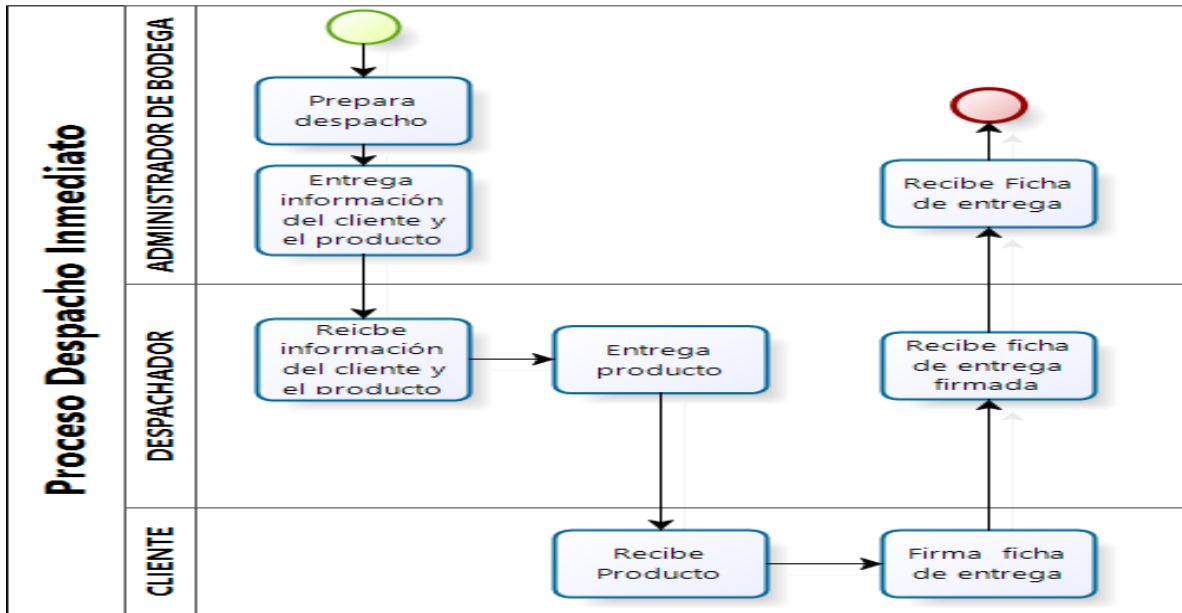
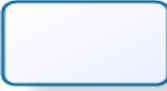


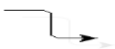











Figura N° 4: Diagrama de Flujo

Fuente: Elaboración Propia

Los Diagramas de flujo que se usarán para el desarrollo de este trabajo de investigación empleará la siguiente simbología:

 <b>Tarea</b>	<p>Este Símbolo representa a las tareas. Las tareas son actividades específicas que se encuentran dentro de un determinado proceso. Éstas son usadas cuando trabajo en el proceso, no es descompuesto. Generalmente, un usuario final y/o una aplicación son los encargados de ejecutar la tarea.</p>
 <b>Subproceso</b>	<p>Un subproceso anidado es una actividad que contiene otras actividades (un proceso). El proceso dentro del proceso es dependiente del proceso padre y tiene visibilidad de datos globales del padre. No requerido de mapeo de datos.</p>
 <b>Anotaciones</b>	<p>Las anotaciones de Texto son mecanismos para que un modelador provea de información adicional al lector del diagrama de flujo.</p>
 <b>Flujo de Secuencia</b>	<p>Es usado para mostrar el orden en que las actividades serán ejecutadas en un proceso. Cada flujo tiene un solo origen y un solo destino.</p>

 <p><b>Flujo de Mensaje</b></p>	<p>Es usado para mostrar el flujo de mensajes entre 2 entidades que están preparadas para enviarlos y recibirlos. En nuestro caso 2 oficinas (diagramas) diferentes representan las 2 entidades.</p>
 <p><b>Asociación</b></p>	<p>Es usada para asociar información y artefactos con objetos de flujo. Texto y objetos gráficos no de flujos pueden ser asociados con objetos de flujos. Una asociación también es usada para mostrar las actividades usadas para compensar unas actividades.</p>
 <p><b>Depósito de Datos</b></p>	<p>Un Depósito de Datos Ofrece a las actividades un Mecanismo para consultar o actualizar información almacenada que persistirá más allá del alcance del proceso.</p>
 <p><b>Evento de inicio</b></p>	<p>Indica donde un proceso comenzará. En términos de flujo de secuencia, el evento de inicio comienza el flujo del proceso, y por lo tanto, no tendrá ningún flujo de secuencia de entrada-ningún flujo de secuencia puede conectarse a un evento de inicio.</p>
 <p><b>Evento Intermedio</b></p>	<p>Indica donde ocurre algo (un evento) en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso. Esto alterara el flujo del proceso, pero no comenzara ni (directamente) terminará el proceso.</p>
 <p><b>Evento de Fin</b></p>	<p>Indica donde un proceso terminará. En términos de flujos de secuencia, el evento de fin terminará el flujo de proceso, y por lo tanto, no se tendrán flujos de secuencia de salida- no se puede conectar un flujo de secuencia de salida de un evento de fin.</p>
 <p><b>Compuerta</b></p>	<p>Las compuertas exclusivas (Decisiones) son ubicadas dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar 2 o más caminos alternativos.</p>
 <p><b>Inicio de Temporización</b></p>	<p>Se utiliza cuando el inicio de un proceso ocurre en una fecha o tiempo de ciclo específico.</p>
 <p><b>Compuerta Paralela</b></p>	<p>De divergencia: Se utiliza para crear caminos alternativos sin evaluar condición alguna. De convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos. Las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.</p>

#### **4) Reuniones con los participantes (revisión de la recopilación de información):**

Estas reuniones tendrán un carácter consultivo y sólo se llevarán a cabo para recopilar información extra o para realizar revisiones de los diagramas de flujo y fichas elaboradas.

Éstas tendrán como registro notas que contendrán las preguntas realizadas a los participantes, En algunas ocasiones se registraron dichas consultas a través de las grabaciones (véase en Medio magnético).

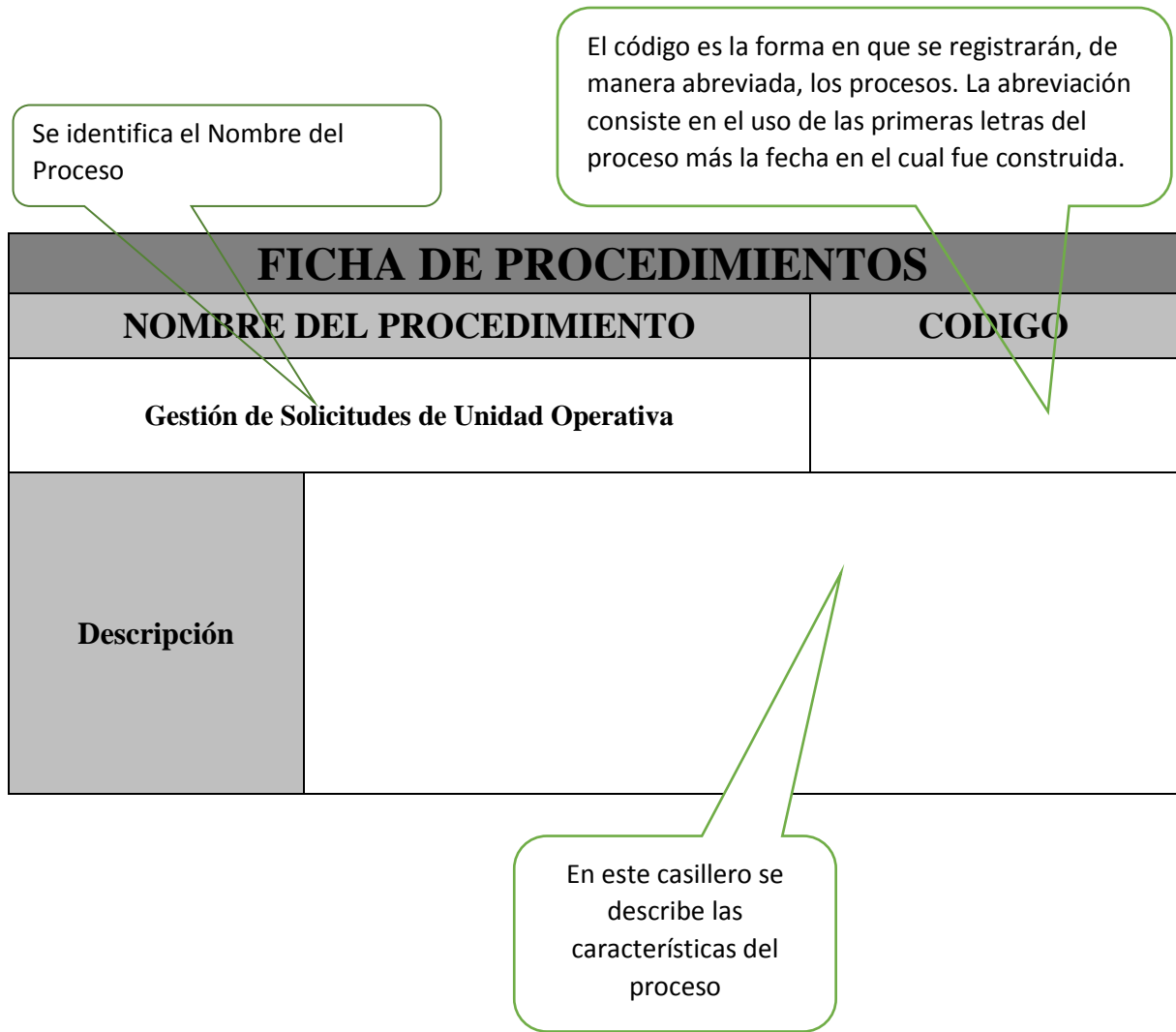
#### **5) Ficha de Procedimientos:**

Las fichas de procesos se usan para elaborar un registro de los procesos identificados, detallando al máximo sus componentes (tareas y actividades) además de esto “facilita el estudio posterior de los procesos para determinar, entre otras cosas, la relación entre unos y otros, qué requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.” (Recogiendo estos datos..., Las Fichas de Procesos, S.F)

Las Fichas fueron usadas para registrar en mayor detalle, aquellas tareas, componentes y documentos que participan en cada uno de los procesos identificados durante el levantamiento, en estos se explica:

- El objetivo del Proceso
- Descripción de los Procesos
- La importancia que tiene este proceso en relación a las funciones de la Secretaría de Planificación Comunal

En la figura Número 5, dividida en dos partes por necesidad de espacio, se presenta la composición de la ficha de procedimientos elaborada y usada para el estudio:



**Figura N° 5:** Ficha de procedimientos (part.1 )

**Fuente:** Elaboración Propia

Objetivo				
Relevancia				
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Se revisará la importancia del proceso en relación a las funciones establecidas en la LOCM

Se ingresa a la Unidad administrativa, Dirección Municipal u otras entidades que participan en el proceso

Se registra el fin último del proceso, el cual le da vida a éste

Da a conocer la continuidad y secuencia del proceso, a veces son usados como para registrar caminos alternativo

Se registran todos los Documentos, tanto de entradas como de salidas, que participan del proceso. Asimismo, se ingresan, softwares u otros instrumentos que participan en el

Se coloca la tarea que, de manera conjunta a otras tareas, forman el proceso

Se ingresan observaciones o detalles de las tareas mencionadas.

Figura N° 5: Ficha de procedimientos (part.2)

Fuente: Elaboración Propia

## **6) Documentos Municipales y gubernamentales (revisar anexo N°12)**

Estos documentos sirvieron como referencia bibliográfica para contribuir a la confección de los diagramas de flujo y fichas de procedimientos. Estos representan, en su mayoría a reglamentos, normas, entre otros, los cuales eran necesarios incorporar en la elaboración de los otros instrumentos.

Finalmente, debemos manifestar que el orden de los instrumentos puede variar, ya que estos instrumentos se encargan de sólo recopilar información, permitiendo interpretaciones de manera cualitativa las cuales no tendrá algún grado de complicación para abordar los trabajos y, por ende, llegar a los resultados esperados.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

En este estudio de carácter cualitativo, espera levantar la totalidad de todos los procesos que se desarrollan en la Dirección Municipal mediante el uso de los instrumentos, mencionados en los párrafos anteriores, analizando y definiendo cuales son las actividades que realizan los funcionarios y encargados de las respectivas Oficinas y/o Unidades inmersas en SECPLA. La Obtención y análisis de la información sobre las prácticas y tareas habituales, que se agruparán y darán origen al proceso o conjunto de estos, se registrarán en un documento administrativo el cual contendrá todas las acciones realizadas por cada uno de los funcionarios y encargados de las Oficinas y Unidades ,permitiendo a cada uno de los participantes de la Dirección Municipal conocer lo que hace una u otra Unidad, ya que muchas veces sólo se encargaban de interactuar sin conocer la forma en que opera su contraparte, al tener conocimiento de lo que se hace le permite al funcionario entender que sus requerimientos pueden tardar producto de que su contraparte debe desarrollar sus propias tareas para poder elaborar y entregar lo que él quiere.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En un primer acercamiento de los procesos, al insertarnos dentro del campo administrativo de las Unidades y Oficinas que conforman a la Secretaría Comunal de Planificación, nos dimos cuenta que, en las entrevistas se observó cuáles eran las posibles prácticas o conductas habituales que los Funcionarios y Encargados, de las respectivas Oficinas, realizaban a diario, por ejemplo, en Oficina de Planificación y Desarrollo, mediante la entrevista a Angélica Crooker Vivar (véase en el ANEXO 1); encargada de la misma, enfatizó cuáles eran los procesos que se realizaban en la Oficina repartidos entre las dos Unidades que la conforman. En la entrevista, la Encargada de la Oficina de Planificación, nos explica con quiénes interactúan para llevar a cabo sus procesos, los input (entradas) y output (salidas) que resultan de su interacción. Además, en la entrevista Angélica nos entrega información sobre el nombre de los procesos y la manera en que estos se desarrollan y las normas que participan. Por tanto, al observar y analizar la entrevista semiestructurada que se usó, nos permitió identificar de manera general, los procesos existentes y las características que estos tienen. En algunas otras Unidades se realizó el levantamiento de procesos usando los diagramas de flujo y al final se completaron las Fichas de Procedimientos, en otras ocasiones fue viceversa. Por tanto, al tener un conocimiento general de lo que se hace dentro de las Oficinas, continuamos con el levantamiento de procesos elaborando los primeros diagramas de flujo, identificando y analizando cada una de las actividades y tareas que se desarrollan en cada uno de los procesos establecidos previamente, asimismo se verificaba a quienes participaban activamente en el desarrollo del proceso y las tareas propias que estos realizaban para contribuir en la continuidad del mismo.

Por ejemplo, en la Oficina de Gerenciamiento Estratégico de SECPLA (PMO), instancia asesora de la Dirección en la gestión, monitoreo estratégico y control de la cartera de proyectos, se confeccionaron los primeros diagramas (véase en el Anexo 2 y 3) los cuales eran revisados por el encargado de la Oficina, Jorge Araneda. En esta elaboración de Diagramas de flujo se registraban las primeras actividades que participaban en el proceso de la Oficina, una vez terminado los Diagramas de Flujos, se presentaba al Encargado para que éste entregará observaciones y/o agregará nuevas actividades que participaban en el proceso y que otros actores intervenían en él.

De forma similar se realizó en la Oficina SITMA, en el que la Encargada De ésta, Carolina Manríquez, revisaba los Diagramas de Flujo de la Oficina (véase en Anexo 4) corrigiendo detalles o modificando tareas que estaban de más en el proceso o, incluso, actores que realmente no participaban en él.

Finalmente, en ambos casos expuestos los Diagramas de Flujo conformaron la representación exacta del o los Procesos que se desarrollaban en cada una estas Oficinas. Finalmente, las tareas y el conjunto de éstas fueron registradas en la ficha de procedimiento (se presenta en el anexo 5), colocándose en mayor detalle una observación o descripción de cada tarea con los documentos que participaban.

En otras ocasiones, se procedió directamente al llenado de las fichas de procedimiento (véase en anexo 6) y se usaron algunas de las preguntas de las entrevistas, como complemento, para obtener un llenado rápido y traspasar esa información a Diagramas de Flujo. Un ejemplo de esto, fue el levantamiento de procesos que se realizó en la Unidad de Arquitectura, perteneciente a la Oficina de Proyectos. En esta Unidad se entabló una reunión con el encargado de Arquitectura, Alexander Vásquez. En la reunión, se generó una conversación la cual no fue grabada, dónde se usaron sólo tres de las preguntas que se encuentran en la entrevista semiestructurada, para identificar los procesos que ellos llevaban a cabo en la Unidad, posterior a las conversaciones ,y teniendo un conocimiento general de lo que se realiza en Arquitectura, se realizó otra reunión con el Encargado para identificar, a través de las fichas, las actividades o conjunto de tareas que se desarrollaban para dar vida a los procesos identificado. En esta reunión, se registraba y analizaba las tareas que se desarrollaban en los procesos. Alexander, explicaba los detalles que poseían las actividades y, a su vez, se analizaba la secuencia que estas actividades poseían, consiguiendo de esta forma identificar cada uno de los componentes pertenecientes de cada proceso que se desarrollaba en la Unidad. Posteriormente, se dio inicio a la elaboración de Diagramas de Flujo (para mayor información véase en anexo 7), en el que sólo se desarrolló la forma en que interactuaban las tareas, gráficamente.

Por otro lado, en las Oficina de Asesoría Urbana y Licitaciones, también se establecieron reuniones donde se procedió de la misma que en la Unidad de Arquitectura.

En la primera Oficina, se establecieron conversaciones con Gladys Morales, encargada de la Oficina, y Miguel Gutiérrez, topógrafo del lugar. En las reuniones, se realizó la recopilación y análisis de los datos mediante el registro de las conversaciones dentro de la ficha de procedimientos (revisar Anexo 8), en este documento se registraban todas actividades en las que la Oficinas de Asesoría Urbana y los actores participantes de sus procesos, después se confeccionaron los Diagramas de Flujos (revisar Anexo 9) correspondientes a los procesos y sus actividades identificados. Sin embargo, en estas entrevistas, los participantes mencionados explicaron que si bien ellos conocían cuáles eran sus funciones y, por ende, los procesos que ellos desarrollaban, muchas veces tenían que realizar trabajos que no les competía a ellos sino que a otras Direcciones Municipales, como la DOM (Dirección de Obras Municipales), uno de estos era que la Oficina atendía público sobre consulta de información territorial o el uso de los suelos, cuyas atención era preocupación de la DOM y no de Asesoría Urbana. Debemos entender que esta Oficina, cumple con lo establecido en la Ley N°18.695 artículo 21, es decir, se encarga de la actualización, mantención y elaboración del Plan Regulador Comunal, prestando servicios de asesoría al Alcalde y al Concejo Municipal en materias de desarrollo Urbano. Por este motivo afirmaban que, con la finalización del levantamiento de procesos de la Secretaría Comunal de Planificación, se evitarían tareas u actividades que a ellos no les compete como Oficina.

En cuanto al caso de la Oficina de Licitaciones, al igual que en los casos anteriores se realizaron reuniones, transcripciones de los procesos identificados ,y sus respectivas actividades, dentro de las Fichas de Procedimientos y Diagramas de flujo (Anexo 10 y 11). Sin embargo, la encargada, Verónica Bugueño, en conjunto a los Analistas de la Oficina, entregaron diferentes documentos para completar con el levantamiento de procesos en la Oficina (los documentos están presentados en el Anexo 12), estos sirvieron como insumos para entender aún más el funcionamiento de los procesos que están relacionados con lo establecido en la Ley N°18.695, artículo 21 letra e, que hacen referencia a los Procesos de Licitación.

Al final de las investigaciones, y a raíz del criterio de relevancia que se exponía en la ficha de procedimientos, se determinaban si los procesos registrados, en cada una de las Oficinas, poseían un carácter alto, medio o bajo, los cuales estaban relacionados a las funciones establecidas de la Secretaría Comunal de Planificación expuestas en la ley

Orgánica Municipal. En general, los procesos más “relevantes” fueron en las Oficinas de Licitaciones, Asesoría Urbana, SITMA (Información para la Gestión Municipal), Planificación y Desarrollo y, por último, la Oficina PMO. En estas Oficinas, la mayoría de sus procesos, estaban acorde a las funciones propuestas en la Ley orgánica de Municipalidades, salvo las Unidades de Coordinación Administrativa y Comunicaciones ya que estos sólo cumplían con funciones de apoyo hacia las otras Oficinas, sin negar por supuesto la importancia que tienen en la organización (para mayor detalle véase en anexo 13 y 14).

## **CONCLUSIÓN**

Al terminar el levantamiento de procesos se pudo construir el Manual de Procedimientos de la Dirección Municipal SECPLA, que permitió entregar conocimientos sobre lo que se hace y cómo se hace en cada una de las Oficinas que componen a la organización.

En cuanto al procedimiento del trabajo, podemos decir que muchas veces las entrevistas, conversaciones y el uso de los otros instrumentos no se realizaban de manera adecuada para la recopilación y análisis de los datos, ya que los encargados de las Oficinas no disponían del tiempo suficiente para responder de manera clara y oportuna los instrumentos usados como son las entrevistas semiestructuradas y pautas aplicadas en reuniones. Además, otra dificultad fue que algunos funcionarios no comprendían el vocabulario técnico empleado, por lo cual fue necesario explicar los conceptos, generando un aprendizaje en ellos, para que posteriormente pudieran entregar los antecedentes requeridos. Por último, es importante mencionar que en algunas Oficinas en que se realizó el estudio, los Funcionarios no quisieron ser grabados por motivos personales.

Sin embargo, independiente de las limitaciones que se presentaron en el transcurso de la investigación, se pudo obtener el resultado esperado, es decir, el Manual de Procedimientos de SECPLA.

Al confeccionar este Manual de Procedimientos para cada oficina, se identificaron procesos que están relacionados con las funciones expuestas en la Ley Orgánica de Municipalidades y otras que no, pero sin duda ambos se complementan. Por ejemplo, en la Oficina de Licitaciones, se identificaron actividades relacionadas con el servicio de reclamos o de consultas, en el que los Proveedores participantes de las licitaciones se comunican con la Oficina para preguntar o reclamar sobre el proceso de licitación que se está llevando a cabo. Es por ello que se pretende elaborar dicho proceso en conjunto a la Oficina de licitaciones para poder registrarlo e integrarlo al Manual de Procedimientos de la Oficina.

Por otra parte, en la construcción del Manual de Procedimientos se usaron los Diagramas de Flujo para analizar y graficar la secuencia lógica de las actividades o conjunto de tareas que cada procedimiento tenía y su incidencia tanto al interior de la Dirección Municipal en estudio como en el Municipio en general.

Al término del trabajo se pudo concluir en conjunto a los encargados de las Oficinas de SECPLA, qué procesos se llevan a cabo y cuales debieran realizarse para facilitar el cumplimiento de sus objetivos y entregar un mejor servicio al resto de las Direcciones Municipales de Maipú. Para concretar esto es necesario realizar un diseño de esos procesos, socializando con las demás Oficinas la forma en que se realizarán las operaciones de estos, y quiénes estarán a cargo de ellos. Con el documento terminado, se procedió a la entrega de éste en cada una de las Oficinas que se ejecutó el trabajo.

En conclusión, el trabajo de investigación logró sus objetivos y principalmente, pudo obtener el instructivo de procedimientos como un producto final. Este producto permitirá tener mayor conocimiento de lo que se hace y cómo se hace en la organización y detectar posibles falencias en los procesos que allí se ejecutan, permitiendo a los analistas y encargados llevar a cabo procesos de mejora o de rediseño de los mismos. También, Este Manual permite la coordinación y control de las actividades que en la Organización Municipal se desarrollan, evitando duplicidades o fallas en ellas.

Asimismo, este Manual administrativo nos permite evaluar las tareas realizadas por los diferentes funcionarios dentro de sus respectivas Oficinas, con el objetivo de efectuar mejoras en la entrega de sus servicios y/o productos.

Por último, se debe precisar que el Manual obtenido debe ser revisado constantemente para avanzar hacia una gestión de mayor calidad, dejando para futuras investigaciones estudios sobre la calidad de los procesos que se llevan a cabo en SECPLA.

## **Bibliografía**

1. Hernández S. R., Fernández C.C. y Baptista L P. (1991). Metodología de la Investigación (segunda edición)
2. Krajewski, Lee J y Larry, Ritzman (2000). Administración de Operaciones estrategia (Quinta edición)
3. Contreras, E. L. Análisis y de mejora de los procesos y procedimiento de la Unidad de atención telefónica del SIAC-MINVU
4. Bravo, Juan (2008): Gestión de procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución
5. Propuesta de actualización organigrama y funciones SECPLA-Maipú
6. Ficha de procesos (s.f). Recuperado el viernes 31 de Enero del 2014, de <http://iso9001calidad.com/las-fichas-de-procesos-121.html>
7. Secretaría de Salud Subsecretaría de Administración y Finanzas Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto (2004). Guía técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos.
8. Organización Internacional de Normalización. (2005). Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabularios, Ginebra, Suiza.

## ANEXOS

### ANEXO N°1 Entrevista de Encargado

# Entrevista Encargado

---

**Nombre:** Angélica

**Apellido:** Crooker Vivar

**Cargo:** Coordinadora de la Oficina de Planificación y Desarrollo (P&D)

**Anexo:** 6764

**Calidad Jurídica:** Contrata

**Dirección:** SECPLA

**Correo electrónico:** Acrooker@maipu.cl

**Profesión:** Socióloga

**1. ¿Cuál es el Objetivo de la Oficina?**

Asesorar a la Dirección en materia de Planificación, Gestión Municipal y de asistir técnicamente para el mejoramiento de procesos en otras unidades.

**2. ¿Qué es lo que hace la Unidad? ¿Qué produce? (Salida, output)**

Existen dos Unidades

1. Una se encarga de la Elaboración y seguimiento de instrumentos de Gestión como el Pladeco y el Plan de Acción y en consecuencia de la Cuenta Pública que es el consolidado anual
  2. La otra Unidad es de Planificación y control presupuestario y es La encargada de Planificar, seguir y evaluar el Presupuesto Municipal que es otro de los instrumentos de gestión.....
3. **¿Para quién va dirigido el producto o servicio elaborado por la Unidad? (usuario, destinatario)**

En primera instancia somos proveedor a clientes internos y fundamentalmente servimos primero a los objetivos de la Dirección que es contar con un set de instrumentos construidos, validados y operativos, pero paralelamente servimos a las Direcciones fundamentalmente a través de las redes de encargados de control de gestión y de presupuesto para acompañarlos en el registro y seguimiento de sus programas y en la consolidación de los resultados a través de la Cuenta pública. También servimos a la identificación y propuestas de solución tendientes a mejorar gestión en algunas Direcciones, como lo hemos hecho, en la Dirección de Salud, fundamentalmente durante el año 2013, y a otras Direcciones a través de la construcción de Plan de Calidad Municipal a contar del año 2011.

Fundamentalmente nos relacionamos mucho con Direcciones como Desarrollo Comunitario, en el caso de ACG y de Presupuesto en el caso de la Unidad de Planificación y Control Presupuestario.

**¿Qué otros actores interactúan aparte de DIDECO y Presupuesto?**

Fundamentalmente en el caso de Dideco los actores que tienen que ver con Gestión de Proyectos barriales, básicamente porque la Unidad de análisis de control de gestión colabora con la Oficina de Gestión de proyectos de SECPLA y con el Departamento de organizaciones comunitarias para la decisión de inversión en los barrios, por lo tanto nuestros actores tienen que ver con la gestión barrial y con la agenda barrial; no así con otros actores de procesos más macro donde la relación pasa más por la relación con los encargados de control de gestión.

Internamente nos relacionamos mucho más fuertemente con las Unidades de formulación y evaluación de Proyectos, la Unidad de Arquitectura y la Oficina de asesoría urbana para recopilar y procesar insumos.

**¿Entonces también Sacan información del PRC y de la cartera de proyecto?**

Sí, de hecho lo usamos a diario en particular el SITMA como una fuente ya estructurada de base de datos

**4. ¿Cómo lo hace? ¿Cuáles son los Procesos existentes?**

Los procesos básicamente son: Elaboración y seguimiento de los procesos de gestión y allí tenemos procesos de PLADECO, Plan de Acción, Presupuesto y Cuenta Pública que es como el reporte consolidado de la gestión anual de estos tres instrumentos y también de la modificaciones del Plan Regulador que es otro de los instrumentos de gestión municipal.

También llevamos un proceso muy acotado puntual en el año que es la construcción o alimentación del sistema de indicadores municipales SINIM, Sistema nacional de información municipal que lo coordina la SUBDERE y del cual la SECPLA es la Secretaría técnica del Municipio.

También llevamos otros procesos que son más espaciados que es la coordinación técnica del censo de la comuna, ese proceso lo llevamos el 2011 y el 2012, durante el 2013 por estar stand by la situación del INE no se prosiguió ni se ha obtenido información para procesar.

**¿Se puede decir que la coordinación del censo es estacional?**

Es periódico, cada diez años y una vez que el censo libera la información, esta Unidad en conjunto con la Unidad de información para la gestión, debemos ser los responsables de procesar y proveer a las Direcciones información procesada de escala barrial para la toma de decisiones para los programas y proyectos.

**5. ¿Cómo comienza este gran Proceso? ¿Con qué inician sus quehaceres?  
(Entrada, input)**

Hay procesos que se traslapan en el año y podrían condensarse diciendo que esencialmente a contar del mes de enero se inicia un plan ya decretado previamente en diciembre del año anterior y que corresponde al PLADECo actualizado, al Plan de acción anual y al presupuesto, los tres corren con la misma agenda y con momentos de reporte de avances trimestrales y semestrales.

En enero partimos con la implementación de los instrumentos de gestión y con el reporte de indicadores al SINIM. En enero y febrero continuamos y desarrollamos la cuenta pública que se entrega en el mes de marzo.

En marzo se activan los programas en el municipio y se recoge el primer reporte de avance de las Direcciones.

En junio se recoge el informe semestral de los reportes de avance que emiten los ECG y ECP respecto a la gestión de sus programas y del avance en el cumplimiento de sus metas para el año y paralelamente se traslapa con la construcción del plan de acción del año siguiente que también se hace a partir de junio y hasta septiembre de cada año. Durante el segundo semestre proseguimos en, básicamente, la construcción del Plan de acción del año siguiente, la construcción de programas, la asesoría técnica a las Direcciones para la formulación de sus metas y consolidar los instrumentos de gestión que deben ser presentados en la primera semana de octubre. Ese proceso culmina en los últimos días de septiembre y se entrega en la primera sesión De Concejo de octubre, el par de instrumentos al CONCEJO para que sean votados y aprobados por ellos y al COSOC para que tengan una opinión sin derecho a voto. Durante el último trimestre nos centramos en recopilar y evaluar el desempeño de las metas críticas que constituyen, básicamente, aquellas que ofrecen alguna posibilidad de mejora en la gestión de procesos por dirección y, durante diciembre, se inicia la construcción de la cuenta pública: la primera recopilación de antecedentes para el SINIM y cuenta pública, ese es un ciclo periódico que todos los años se repite.

Con respecto al censo, como ya te dije, es mucho más espaciado.

Y durante el año hay un proceso que no somos dueños, que tiene que ver con el acompañamiento de la Oficina de Gestión Proyectos y al Dpto. de Organizaciones Comunitarias para la implementación del Plan de inversión Barrial en infraestructura a escala barrial, que no está sujeto a tiempos nuestros.

### **¿Es cómo un proceso de ellos?**

Es un proceso de ellos, que lo lleva principalmente la Unidad de Evaluación, pero donde nosotros aportamos básicamente análisis territorial, es decir, usamos SITMA como plataforma para mapear, rankear y proponer localizaciones y mecanismos de solución, sobre todo en el caso en que hay solicitudes de comodatos y permisos de usos, para una administración más equitativa de la infraestructura, no somos dueños, sino que colaboramos con eso.

También participamos, en conjunto a la PMO, en un proceso del que no somos dueños, que es el ser contrapartes del convenio PUENTES UC en SECPLA. Mantenemos una relación con puentes y con otros prestadores de servicios vía prácticas profesionales, para identificar Direcciones Municipales o procesos de estos, en los cuales podrían hacerse levantamientos, modelamientos, mejoras que sobre todo inciden en programas anuales para el plan de acción, de mejor calidad, en el año siguiente.

### **¿Existe un Manual de Procedimientos en la Oficina?**

Está elaborándose gracias al Tesista

## **6. ¿Qué normas participan en el proceso?**

La ley orgánica Constitucional de Municipalidades, 18.695, la Ley que rige a la SUBDERE y al SINIM que es la 19.603. En la primera nos rige el artículo 21, en varias de sus letras, mínimo a), b) y c) en lo que atañe a la Oficina de Planificación. La ley de la SUBDERE nos ataña en cuanto a que debemos

mantener actualizado el sistema de indicadores Municipales, para que no hallan objeción en cuanto al giro de las remesas del Fondo Común Municipal. Y la Ley de transparencia que es la 20.285, por cuanto, aun cuando tampoco somos dueños de ese proceso, nuestra Oficina es la encargada de transparencia en la Dirección y somos contraparte de la Oficina de Transparencia y de la OIRS, ambas radicadas en la Dirección Jurídica.

### **¿O sea que en los procesos anteriores también se involucraría DAJ?**

Sí, en varios de nuestros servicios nosotros somos básicamente una unidad que presta sus servicios a clientes internos, no somos dueños de procesos, sino más bien contrapartes para prestar servicios de información, estadística territorial y de asistencia técnica a procesos externos.

### **7. ¿Quiénes son responsables en la ejecución del o los procesos? ¿Cuántos son?**

Básicamente las dos Unidades, aquí hay dos cuerpos: la Unidad de Análisis y Gestión a cargo de PLADECO, Plan de Acción, Cuenta Pública y SINIM, como procesos propios; y la Unidad de Planificación y Control Presupuestario, cabe aclarar que esta segunda Unidad durante el 2013 ha asumido como un proceso nuevo, nuevo para SECPLA, la formulación y el seguimiento del plan de inversión Municipal y esa Unidad en particular lleva una relación estrecha con la Oficina de Gestión de Proyectos de SECPLA.

Nuestra Unidad de Análisis y Control de Gestión también presta un servicio muy puntual a la Oficina de Gestión de Proyectos en materia de rendición de fondos externos, fundamentalmente PMU, eso lo hace Sara Reyes.

Hay un ámbito que tampoco es un proceso nuestro, que tiene que ver con abastecimiento. La Oficina de Licitaciones es una de las dos Unidades en el Municipio que aborda abastecimiento, la otra es la Dirección de Administración y Finanzas formalmente. Nuestra Unidad de Análisis y Control de Gestión ha colaborado con levantamientos de Procesos en Centro de Compras, en Unidad de

Centralizadoras y en bodegas tendientes a construir un manual de procedimientos en la materia, y también participa en el seguimiento y la evaluación de indicadores que tienen que con el abastecimientos a nivel más macro entre DAF y SECPLA, pero no intervenimos en la operación del proceso de compras.

La Unidad de Planificación y Control Presupuestario, también tiene, como una de sus funciones, el seguimiento de los contratos de los que SECPLA es Unidad Técnica

#### **8. ¿Qué instrumentos utiliza cada proceso al ser ejecutados?**

El Pladeco, básicamente, considera mecanismos de consulta ciudadana, formatos digitales impresos y mecanismos presenciales, vale decir, asambleas con las Mesas de Coordinación Barrial, consultas masivas vía web y presenciales, consultas a colegios municipalizados, y consultas técnicas a las Direcciones; Con respecto a este, en términos de revisar y actualizar los lineamientos institucionales en cada una de las 8 Áreas del PLADECO, eso en cuanto al PLADECO.

Para el Plan de acción, instructivos y planillas, elaborados en nuestra oficina, socializados y mejorados con los Encargados de Control de Gestión y, finalmente, los formatos que se utilizan para emitir los informes para la Cuenta Pública. La cuenta pública naturalmente usa estos mismos, son fundamentalmente, formularios que han sido aprobados, en varios años, y que sirven como tablas y formatos para emitir informes por dirección.

El SINIM, tiene su propio instructivo emitido vía circular por SUBDERE a todo los Municipios, sus propios formularios de encuestas y planillas que se registran en la plataforma en línea de su portal, esos son los procesos que tienen instrumentos más estructurados.

#### **9. ¿Cuáles son los procedimientos (tareas o actividades que tiene cada proceso?**

En términos más transversales son: Procedimientos de consultas, de recepción de informes, consolidados, o de reportes tipo planillas, que en nuestra Oficinas se consolidan y que se remiten habitualmente al Director, Administrador Municipal y, cuando es el caso, al Concejo Municipal.

Cabe señalar que, con respecto a la pregunta 9, la Unidad de Planificación y Control Presupuestario fundamentalmente se centra en el uso del módulo contable del SMC y del Módulo del seguimiento de contratos, también del SM. Con respecto a esta misma pregunta, también la Unidad de Planificación elabora sus propias Planillas en el proceso de construcción del presupuesto, durante Junio y septiembre de cada año. Esta Unidad colabora muy activamente con la Unidad de análisis y Control de Gestión en la construcción del Plan de acción, asesorando directamente a las Direcciones para la construcción de sus programas.

#### **¿Esto es para todos los procesos que hemos hablado?**

Sí, básicamente los conceptos serían:

- Procedimientos de consulta
- Recopilación de antecedentes
- Recopilación de antecedentes
- Consolidación
- Formulación de Observaciones y,
- Envío de consolidados a autoridades

Nosotros básicamente como Oficina tenemos solamente un año de existencia. Esta Oficina fue creada en febrero del año 2013 y, fundamentalmente, hereda el quehacer de la anterior Unidad de Estudios de la SECPLA que era esencialmente una Unidad de Asesoría, de análisis de información socio- territorial y de colaboración para las decisiones de inversiones y en gestión de comodatos, por eso tenemos una vinculación tan natural con DIDECO. Y como Oficina recién creada estamos emprendiendo un proceso gradual de aprendizaje e implementación de herramientas de control de gestión. Por lo tanto en el 2013 podemos decir que fue un proceso de inducción a las Direcciones en esta materia,

de acompañamiento parcial y, durante el 2014, lo que se pretende como objetivo es un acompañamiento más sistemático y protocolizado de procedimientos para un control interno por Dirección, no con el sentido de Contraloría o fiscalización, sino de producción de la mejora continua como una política de calidad municipal.

**¿Me dijiste que todo lo que salía se iba directo Alcalde o contraloría?**

Entrevistado: No todo

**¿A veces también va al COSOC?**

Sí, hay informes que por norma van al Alcalde y al COSOC, que son todos los instrumentos de Gestión, el informe de gestión semestral, que durante el 2014 Sí tenemos que implementarlo por norma, y la cuenta pública. El SINIM, no pasa por las autoridades porque es un protocolo interno sólo con la SUBDERE.

**¿Estos productos pasan por alguna comisión?**

Entrevistado(a): En el caso de los instrumentos de gestión, sí, efectivamente forman parte de la etapa de aprobación, que en el mes de noviembre pasen por la Comisión de Finanzas (COFI) del Concejo Municipal, que convoca a reuniones, a las Direcciones, y con participación directa de la Dirección de SECPLA y, sobre todo, de la Unidad de Planificación y Control presupuestario para aclarar o complementar antecedentes previos a la aprobación y a la decretación.

Nuestros procesos, en general, no pasan por la Comisión de Hacienda, más bien hay procesos en los que no hay comisiones de concejo, salvo aquellas evaluaciones de comodatos que pasan por la comisión social, pero no las expone SECPLA, sino el Director(a) de DIDECO porque es un proceso de dominio ajeno.

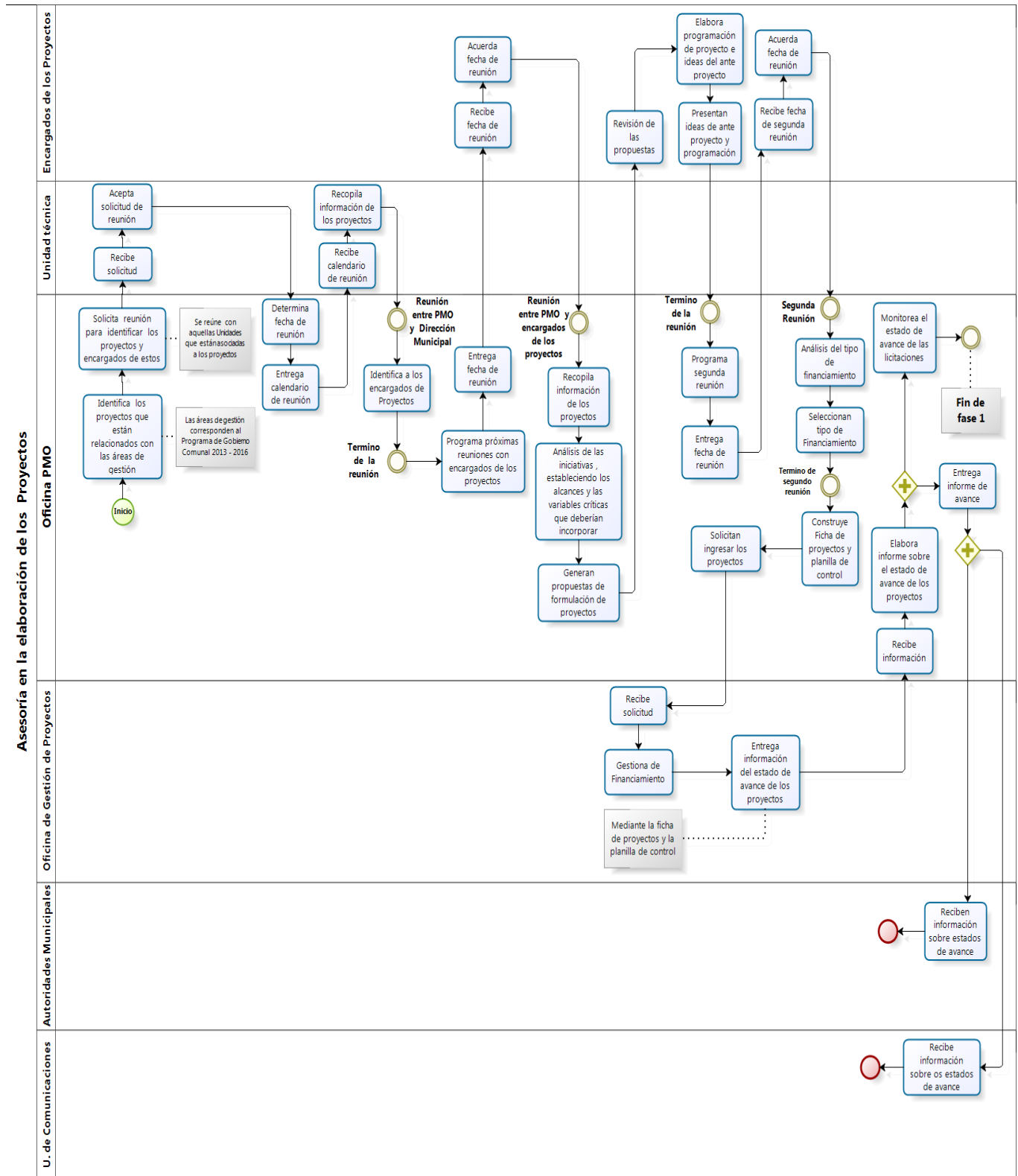
**La Oficina en general, después de que haya entregado el consolidado de los instrumentos de gestión, ¿Participa presencialmente del Concejo o Comisiones?**

No hay Comisiones establecidas, por ejemplo, para el seguimiento de los instrumentos, formalmente no los hay, sólo cuando la norma exige exposición, que es en octubre, el

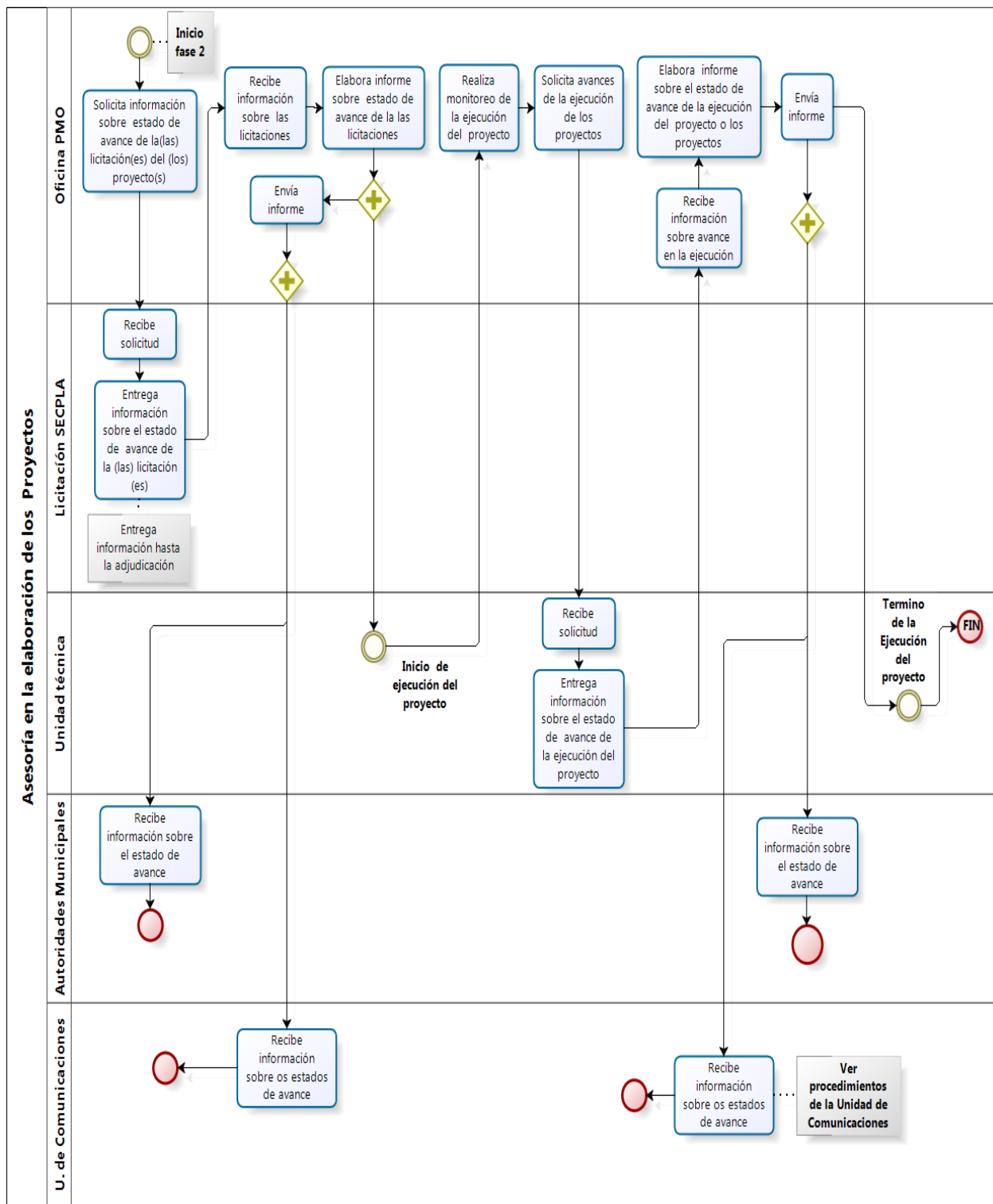
proceso de COFI que no está normado por la ley, pero sí por procedimientos internos que los lleva el Administrador Municipal y la Directora o Director de SECPLA, y cuando se aprueba, pero no estamos obligados a participar de comisiones externas. Sólo tenemos el deber de participar en las mesas técnicas municipales que se formulan en este sentido. Durante el año 2013, nuestra Oficina tuvo un rol más activo en el momento de constitución de la mesa de infraestructura, y luego pasaron a ser las Unidades más operativas las que tuvieron un rol protagónico, junto con lo que se constituyó como Unidad de Comunicaciones. Así por ejemplo participaban esencialmente PMO, Asesoría Urbana y la Oficina de Gestión de Proyectos, no nosotros porque tenemos la misión de recoger y consolidar en un reporte anual de lo que fue la gestión mes a mes.

**Observaciones:**

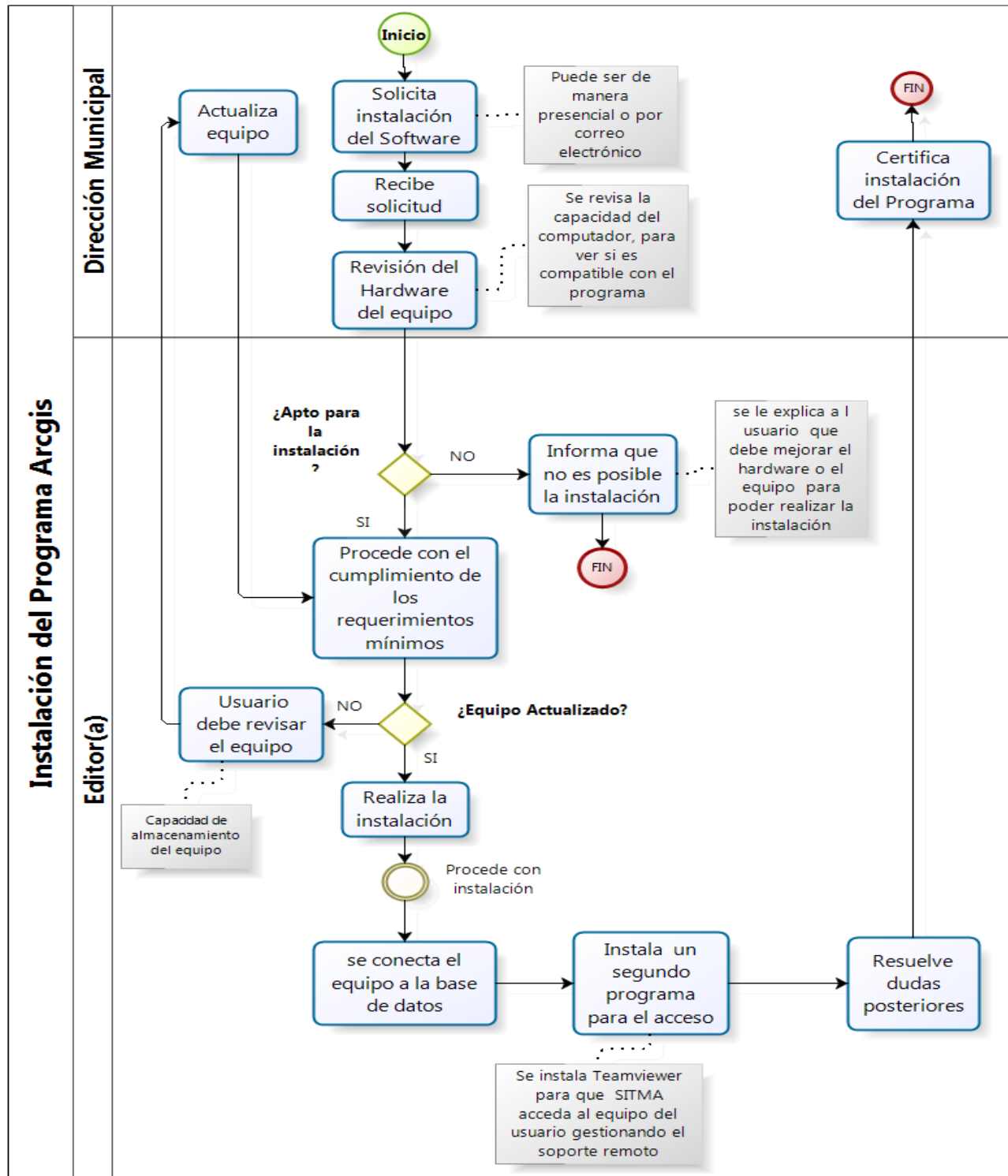
## ANEXO N° 2 Diagrama de Flujo De la Oficina PMO



## ANEXO N° 3 Diagrama de Flujo de la Oficina PMO



## ANEXO N°4 Diagrama de Flujo Oficina SITMA



## ANEXO N°5 Ficha de Procedimientos de la Oficina SITMA

<b>FICHA DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>			<b>CODIGO</b>	
<b>Instalación del Programa Arcgis</b>			<b>INPA141213</b>	
<b>Descripción</b>		El proceso inicia cuando cualquier Dirección Municipal solicita la instalación del software ARCGIS. En esta situación, el SITMA de la Secretaría Comunal de Planificación de Maipú realiza la instalación del programa en el computador de la Dirección Municipal.		
<b>Objetivo</b>		Instalar el programa ARCGIS		
<b>Relevancia</b>		<b>MEDIA</b>		
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Dirección Municipal	Solicita instalación del Software	Dirección Municipal solicita instalar el programa ARCGIS en su computador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
2	Editor(a)	Recibe solicitud	Editor(a) recibe la solicitud de la Dirección Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
3	Editor(a)	Revisa el Hardware del equipo	Editor(a) revisa el hardware del equipo, es decir, revisa los dispositivos físicos como la placa base, la CPU o el monitor	-
4	Editor(a)	Revisa la actualización del software del sistema Operativo	Editor(a) SITMA revisa la actualización del software del sistema operativo del computador. En esta revisión se verifica si el computador está apto para la instalación del programa ARCGIS o no.	-
NO	Editor(a)	Informa que no es posible la instalación	En el caso que el sistema operativo del computador no esté apto para la instalación del programa, el Editor(a) informará que no es posible realizar la instalación del programa, finalizando el proceso.	-

SÍ	Editor(a)	Revisa la actualización del software del sistema Operativo	En el caso de que el sistema operativo esté en condiciones para la instalación del programa, el Editor(a) informará que es posible realizar la instalación del programa, y realizará una revisión del software, continuando con el proceso.	-
NO	Editor(a)	usuario debe actualizar equipo	El Editor identifica que el equipo no está actualizado	-
	Dirección Municipal	Actualiza equipo	Dirección Municipal debe actualizar el equipo para poder continuar con el proceso de instalación	-
SÍ	Editor(a)	Realiza la instalación	El Editor lleva a cabo la instalación del equipo	
5	Editor(a)	se conecta el equipo a la base de datos	Editor se conecta el equipo de la Dirección a la bases de datos.	•
6	Editor(a)	Instala un segundo programa para el acceso	Editor instala Teamviewer para que la Oficina SITMA acceda al equipo del usuario, gestionando el soporte remoto	•
7	Editora	Resuelve dudas posteriores	Editor(a) resuelve las dudas que existan sobre el programa	
8	Dirección Municipal	Certifica instalación del Programa	Dirección Municipal recibe el equipo con el programa instalado	•

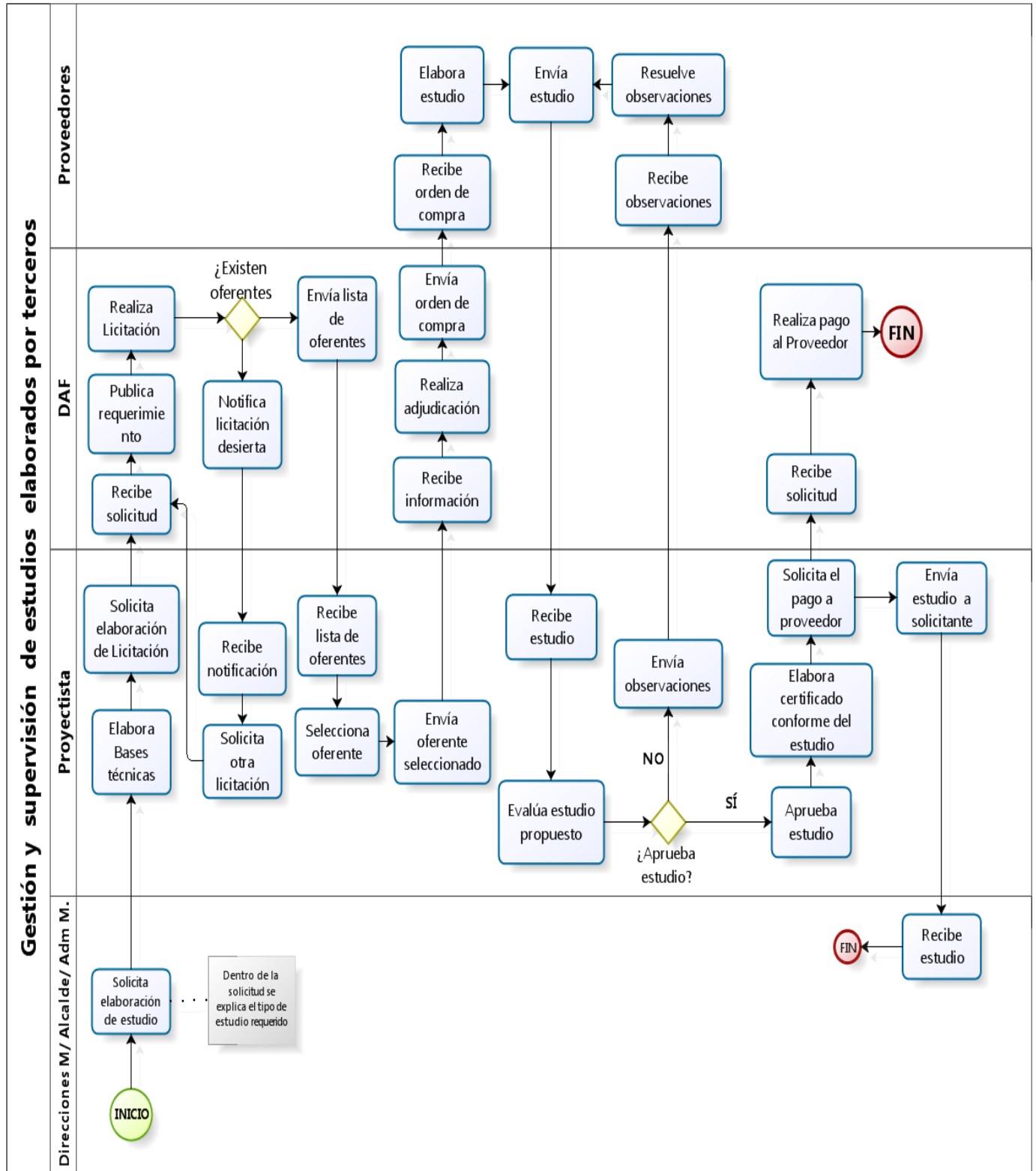
## Anexo N°6 Ficha de Procedimientos Unidad de Arquitectura

<b>FICHA DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>				<b>CODIGO</b>
<b>Gestión y supervisión de estudios elaborados por terceros</b>				<b>GSEE9813</b>
<b>Descripción</b>	La Unidad de Arquitectura, a través de terceros, elabora estudios sobre los posibles proyectos que podrían ser elaborados en un determinado lugar. En este proceso se realiza una licitación para contratar a los expertos que puedan realizar el estudio y así poder entregar, a la entidad solicitante, el estudio requerido, para que éste pueda realizar la materialización de sus propuestas.			
<b>Objetivo</b>	Ofrecer un servicio de asesoría técnica para la ejecución de proyectos en beneficio de la comunidad local			
<b>Relevancia</b>	<b>ALTA</b>			
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Direcciones Municipales/Alcalde /Adm. Municipal	Elabora solicitud de estudio	En esta actividad la solicitud puede provenir de diferentes actores. La solicitud indica el tipo de estudio que se requiere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>
2	Proyectista	Elabora Bases técnicas	Proyectista elabora las bases técnicas para la contratación de un proveedor que realice el estudio requerido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases técnicas</li> </ul>
3	Proyectista	Solicita elaboración de Licitación	Proyectista solicita la elaboración de licitación, entregando a su vez las bases técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases técnicas</li> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>
4	DAF	Recibe solicitud	Dpto. de adquisiciones recibe la solicitud para iniciar el proceso de licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases técnicas</li> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>
5	DAF	Elabora bases administrativas	Dpto. de adquisiciones elabora las bases administrativas para dar inicio al proceso de licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativas</li> <li>• Bases técnicas</li> </ul>
6	DAF	Publica requerimiento	Adquisiciones pública el requerimiento en el portal del Mercado Público , para dar inicio al proceso de licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativas</li> <li>• Bases técnicas</li> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>
7	DAF	Realiza Licitación	Adquisiciones da inicio al proceso de licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativas</li> <li>• Bases técnicas</li> </ul>

8	DAF	Envía lista de oferentes	Una vez realizado el proceso de licitación, el Dpto. de Adquisiciones entrega la lista de oferentes a la Unidad de Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de oferentes</li> </ul>
9	Proyectista	Recibe lista de oferentes	Proyectista recibe a los oferentes que aprobaron el proceso de licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de oferentes</li> </ul>
10	Proyectista	Selecciona oferente	Proyectista selecciona, dentro de la lista, al oferente que será adjudicado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de oferentes</li> </ul>
11	Proyectista	Envía oferente seleccionado	Proyectista envía oferente seleccionado para adjudicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferente seleccionado</li> </ul>
12	DAF	Recibe información	Adquisiciones recibe información para luego iniciar el proceso de adjudicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferente seleccionado</li> </ul>
13	DAF	Realiza proceso adjudicación	Dpto. inicia el proceso de adjudicación	
13	DAF	Envía orden de compra	Una vez adjudicado el proveedor, el Dpto. envía la Orden de compra al Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de compra</li> </ul>
14	Proveedor	Recibe orden de compra	Proveedor recibe la orden de compra, e inicia sus tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de compra</li> </ul>
15	Proveedor	Elabora estudio	Proveedor elabora el estudio solicitado por el Proyectista de la Unidad de Arquitectura	
16	Proveedor	Envía estudio	Una vez finalizado el estudio, el Proveedor entrega el estudio al Proyectista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> </ul>
17	Proyectista	Recibe estudio	Proyectista recibe el estudio del Proveedor e inicia el procedimiento de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> </ul>
18	Proyectista	Evalúa estudio propuesto	Proyectista realiza la revisión del estudio entregando su aprobación o pidiendo la sanación de observaciones. En el caso de que no apruebe el estudio, el Proyectista elabora las observaciones correspondientes para que el Proveedor las resuelva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
19	Proyectista	Aprueba estudio	Proyectista aprueba el estudio enviado por el Proveedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> </ul>
20	Proyectista	Elabora certificado conforme del estudio	Una vez aprobado el estudio, se procede a la elaboración del certificado conforme del estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado conforme del estudio</li> </ul>
21	Proyectista	Solicita el pago a proveedor	Proyectista solicita el pago al proveedor al Dpto. de adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado conforme del estudio</li> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>

21.1	DAF	Recibe solicitud	Dpto. recibe la solicitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado conforme del estudio</li> <li>• E-mail</li> <li>• Memo</li> </ul>
21.2	DAF	Realiza pago al proveedor	Dpto. de adquisiciones realiza el pago al Proveedor por el servicio prestado	
22	Proyectista	Envía estudio a solicitante	Proyectista envía el estudio completo ,hecho por el proveedor, a la entidad solicitante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> </ul>
23	Direcciones M/ Alcalde/ Adm M.	Recibe estudio	La entidad solicitante recibe conforme el estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio</li> </ul>

## Anexo N°7 Diagrama de Flujo de la Unidad de Arquitectura



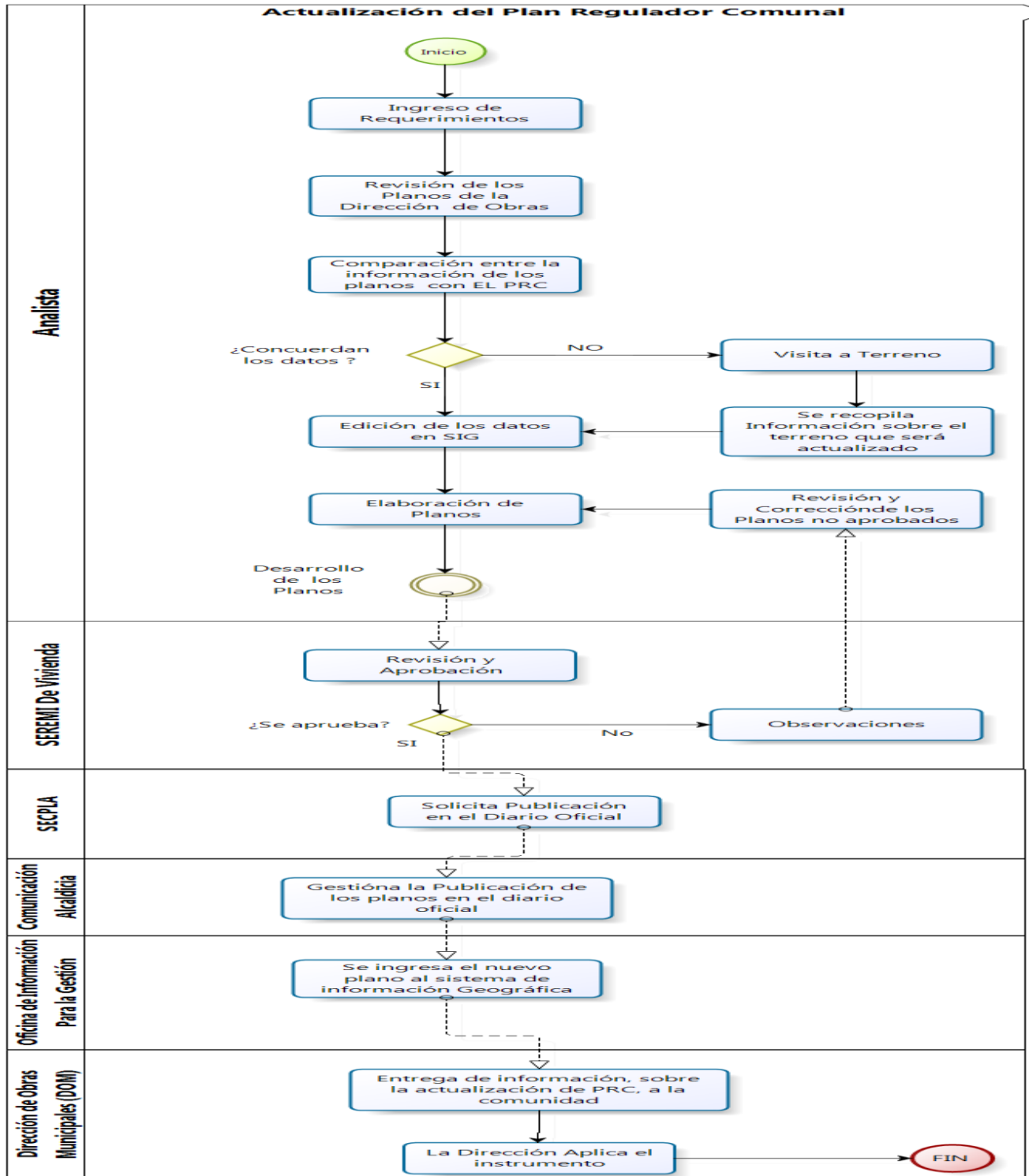
## Anexo N°8 Ficha de Procedimientos de la Oficina de Asesoría

### Urbana

<b>FICHA DE PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>			<b>CODIGO</b>	
<b>Actualización del Plan Regulador Comunal</b>			<b>APRC319</b>	
<b>Descripción</b>		Se realiza una actualización del Plan regulador Comunal en base a las modificaciones que se han realizado en las normas superiores u otros instrumentos de planificación territorial. La Actualización del Plan Regulador se ejecuta mediante la edición de Nuevos planos, modificando la información Territorial del Plan Regulador Comunal		
<b>Objetivo</b>		Actualizar los Planos que son parte del cuerpo normativo de PRC		
<b>Relevancia</b>		ALTA		
N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Analista	Ingreso de Requerimientos	Se ingresan los requerimientos o modificaciones del instrumento territorial superior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRC</li> <li>• PRMS</li> <li>• LGUC</li> <li>• OGUC</li> <li>• DDU</li> </ul>
2	Analista	Revisión de los Planos de la Dirección de Obras Municipales	Se revisan los de la Dirección de Obras Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> <li>• ARGIS</li> </ul>
3	Analista	Comparación entre la información de los planos con EL PRC	Se realiza una comparación entre los planos y el PRC actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> <li>• PRC</li> <li>• ARGIS</li> </ul>
4	Analista	Visita a Terreno	Se realizan visitas a terreno, verificando la información contrastada entre el PRC y los planos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GPS</li> <li>• Cámara Fotográfica</li> <li>• Odómetro</li> </ul>
5	Analista	Edición de los datos en SIG	Una vez revisados los planos se procede a editar los datos recopilados al sistema de información geográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> <li>• Arcgis</li> </ul>
6	Analista	Elaboración de Planos	Se generan los productos cartográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> </ul>

7	Seremi de Vivienda	Revisión y Aprobación	Seremi revisa los nuevos planos y los aprueba. En caso de que no sean aprobados los planos se entrega al Analista las observaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> </ul>
8	Secpla	Solicita Publicación en el Diario Oficial	Una vez aprobados los planos, se solicita la publicación Oficial de los Planos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• E-mails</li> <li>• Planos</li> </ul>
9	Comunicaciones	Gestión de Publicación	Tramitación de la publicación de los Planos en el diario Oficial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos</li> </ul>
10	Oficina de Información para la Gestión	Ingreso de planos al SITMA	Se ingresan los planos y datos al sistema de información territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIG</li> <li>• Planos</li> </ul>
11	Dirección de Obras Municipales	Entrega de información a la comunidad	La Dirección de Obras entrega toda información acerca del PRC actualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Regulador</li> </ul>
12	Dirección de Obras Municipales	Aplicación del instrumento	La Dirección asume la aprobación del PRC y lleva a cabo actividades en base al Instrumento territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Regulador</li> </ul>

## ANEXO N°9 Diagrama de Flujo de la Oficina de Asesoría Urbana



## Anexo N°10 Ficha de Procedimientos de la Oficina de Licitaciones

<b>FICHA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO</b>	<b>CODIGO</b>
<b>Licitación Publica LE</b>	<b>LPLE140913</b>
<b>Descripción</b>	El Proceso de Licitación Pública LE se lleva a cabo mediante una solicitud presentada por la U.T. La Licitación Pública de tipo LE corresponde a aquellos requerimientos que se encuentren entre los 100 UTM y menor o igual a los 1000 UTM.
<b>Objetivo</b>	Elaborar procesos de licitación LE de acuerdo a la solicitud planteada por la Unidad Técnica.
<b>Relevancia</b>	<b>ALTA</b>

N°	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
1	Unidad Técnica	Elabora B.T y estima presupuesto referencial	La Unidad Técnica (U.T) confecciona bases técnicas para la realización de la licitación y, además, elabora un presupuesto referencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> </ul>
2	Unidad Técnica	Solicita inicio de licitación	Posterior a la confección de las bases técnicas, la UT, solicita dar inicio a la licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> <li>• Memo</li> </ul>
3	Director(a) Secpla	Recibe y remite solicitud	Director(a) SECPLA reenvía la solicitud de la Unidad Técnica a Coordinador(a) de la Oficina de Licitaciones y Contratos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> <li>• Memo</li> </ul>
4	Coordinadora	Recibe Solicitud y bases técnicas	Coordinador(a) de la Oficina de Licitaciones recibe la solicitud y bases técnicas y el presupuesto referencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> <li>• Memo</li> </ul>
5	Coordinadora	Asigna y deriva documentos a Analista	Coordinador(a) selecciona a un analista de la Oficina de Licitaciones para que éste lleve a cabo el proceso de licitación, posterior a esto le entrega los documentos presentados por U.T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> <li>• Memo</li> </ul>
6	Analista	Recibe Y revisa documentos	Analista recibe y revisa los documentos (Bases y presupuesto) buscando la existencia de observaciones. En el caso de que existan observaciones éste se encargará de devolverlo a la Unidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto referencial</li> <li>• Memo</li> </ul>
7	Analista	Elabora bases administrativas	En caso de que no existan observaciones, el responsable elaborará las Bases administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>

Nº	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
			que se usarán en el transcurso de la licitación. En estas Bases se identifica lo que se va a licitar, es decir, si es un bien o servicio simple o de objetiva especificación.	referencial
8	Analista	Confecciona decreto	Después de la elaboración de las bases administrativas, el Analista confecciona un decreto aprobatorio de las Bases adm. Este decreto aprueba las Bases adm y demás antecedentes que correspondan a la elaboración de la licitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> </ul>
9	Analista	Envía decreto, bases administrativas y técnicas	Analista entrega el Decreto, las Bases ADM. y Técnicas a Coordinador(a) para que evalúe dichos documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
10	Coordinadora	Recibe y revisa documentos	Coordinador(a) recibe y revisa los documentos entregados por el Analista. En caso de que encuentre observaciones, se devolverá al Analista para que éste las resuelva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
11	Coordinador(a)	Aprueba y envía documentos	En el caso de que no existan observaciones, Coordinador(a) aprueba los documentos y los deriva a Director(a) SECPLA, para su aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
12	Director(a) SECPLA	Recibe y revisa documentos	Director(a) SECPLA verifica los documentos recibidos identificando posibles observaciones. En el caso de que existen observaciones, Director(a) SECPLA devuelve los documentos a la Oficina de Licitaciones para que estos sean resueltos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
13	Director(a) SECPLA	Entrega y envía aprobación	En el caso de que no existan observaciones, Director(a) SECPLA, aprueba y reenvía los documentos. Asimismo, el documento se reenviará a los actores correspondientes dependiendo de quién sea la Unidad Técnica. Si la UT es <b>SMAPA</b> , el proceso continuará con la entrega de documentos a la UT, entendiéndose a ésta como SMAPA. En el caso de que la UT no sea SMAPA, Director(a) SECPLA entregará los documentos al Administrador Municipal continuando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>

Nº	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
			con el proceso. Sin embargo, independiente del camino, las Actividades provenientes del <b>SI y NO</b> convergerán en la actividad <b>Nº 14</b> continuando normalmente el proceso de Licitación.	
<b>SÍ</b>	Unidad Técnica	Recibe y firma documentos	En caso de que la Unidad Técnica sea SMAPA, los Documentos serán recibidos por a la U.T (SMAPA) y éste entregará su firma aprobando dichos documentos, posteriormente derivará el documento a Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
	Sec. Municipal	Recibe y firma documentos	Esta actividad se explicará más adelante con las actividades derivadas del <b>NO</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
<b>NO</b>	Adm. Municipal	Recibe y firma documentos	En el caso de que la <b>UT no sea SMAPA</b> , el Administrador recibirá los documentos para su revisión y aprobación. ADM. Municipal al verificar el documento, entrega su aprobación para que posteriormente lo firme Secretaria Municipal, actuando como ministro de fe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
<b>14</b>	<b>Sec. Municipal</b>	<b>Recibe y firma documentos</b>	En esta actividad se juntan las actividades del <b>SÍ y NO</b> , el cual le da continuidad al proceso. En la actividad, la Secretaría Municipal recibe y firma los documentos, actuando como Ministro de fe de la aprobación entregada por los demás actores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases Administrativa</li> <li>• Bases Técnicas</li> <li>• Decreto</li> </ul>
15	Analista	Recibe y crea licitación del proyecto en plataforma del Mercado Público	El Analista recibe el decreto firmado por las Autoridades correspondientes, permitiéndole crear la licitación del producto o servicio a través de la plataforma del Mercado Público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto</li> <li>• Plataforma de Chilecompra</li> </ul>
16	Analista	Confecciona itinerario de licitación	El Analista confecciona itinerario de la licitación. En este itinerario se registrará el calendario de la licitación, períodos de consultas entre otras acciones que tengan que ver con el proceso de licitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itinerario</li> </ul>
17	Mercado Público	Publica licitación del proyecto o requerimiento	El Mercado Público publica la licitación del requerimiento planteado por la UT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>

Nº	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
18	Mercado Público	Da inicio al foro de consultas	<p>El Mercado Público da inicio al foro de consultas. En este foro los proveedores realizarán preguntas sobre la licitación o el Analista de la Of. De Licitaciones establecerá comunicación con los proveedores.</p> <p>Por otra parte, esta actividad conduce a dos caminos paralelos los cuales se juntarán en la <b>actividad N°19</b> que está relacionada con el término del Foro de consultas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
	Proveedor	1.1 Elabora preguntas dentro del foro	<p>En esta actividad paralela, el Proveedor elabora preguntas relacionadas con la licitación.</p> <p>Por otra parte, esta actividad en paralelo se juntará con la actividad <b>1.2 en la actividad N° 19</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
	Analista	1.2 Prepara reunión informativa con proveedores	En forma paralela, a la actividad 1.1, el Analista prepara reuniones informativas con los proveedores que participan del proceso de licitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
	Analista	Realiza reunión con proveedores	Después de coordinación, se lleva a cabo la reunión con todos los proveedores que participan en la licitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
19	Mercado Público	Da Término al foro	En esta actividad se da por concluida la instancia que entrega el Mercado Público. Además, las actividades <b>1.1 y 1.2</b> se juntan aquí, continuando el proceso de manera normal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
20	Analista	Descarga preguntas	Al finalizar el foro de consultas, el Analista descarga las preguntas realizadas por los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
21	Analista	Identifica los tipo de preguntas	Sí las preguntas son de tipo Administrativas, entonces serán respondidas por el Analista. En cambio, si las preguntas son de carácter técnico éstas serán respondidas por la misma Unidad Técnica (U.T)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
NO	Analista	Envía preguntas a U.T	En el caso de que las preguntas no sean de carácter administrativo, éstas serán enviadas a la U.T correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>

Nº	Responsable	Actividad	Observaciones	Documentos
	Unidad Técnica	Recibe y responde preguntas	La U.T recibe las preguntas técnicas de los proveedores y responde a éstas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
	Analista	Recepción de respuestas	El Analista recibe las respuestas elaboradas por la U.T.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>
	Analista	Ingresa respuestas al portal	El Analista ingresa las respuestas al portal de Chilecompra, las cuales serán vistas por los proveedores. Estas actividades se juntarán con las actividades del <b>SÍ</b> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memo</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
<b>SÍ</b>	Analista	Procede a responder preguntas	En el caso de que las preguntas sean administrativas, el Analista responderá a éstas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
22	Analista	Ingresa respuestas al portal	El Analista ingresa las respuestas al portal de Chilecompra, las cuales serán vistas por los proveedores.  Las actividades <b>SI</b> y <b>NO</b> se juntarán en esta actividad, dando continuidad normal al proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
23	Mercado Público	Publica respuestas	En esta actividad, el Mercado Público, publica las respuestas para ser vistas por el Proveedor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
24	Proveedor	Obtiene respuestas	El Proveedor obtiene respuestas mediante la plataforma del Mercado Público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
25	Proveedor	Preparan ofertas	Los Proveedores preparan sus ofertas, las cuales serán subidas a la plataforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
26	Proveedor	Publica ofertas	Proveedor publica las ofertas en el portal de Chilecompra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>
27	Analista	Cierre de licitación	El Analista da por concluida la licitación, aquí se encuentran todos aquellos proveedores que decidieron participar del proceso de Licitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Chilecompra</li> </ul>



# Anexo N°12 Borrador de Propuesta Pública de Acta de Evaluación

## Técnica

*PROPUESTA PÚBLICA  
ACTA DE EVALUACIÓN TÉCNICA*

2770 - 81 - LP13

---

### **“SERVICIO DE MANTENCIÓN, CONSERVACIÓN Y REPOSICIÓN DE SEMÁFOROS COMUNA DE MAIPÚ”**

En virtud de los antecedentes se ha considerado lo siguiente:

1. Los oferentes **TEK CHILE S.A. Rut: 78.090.950-1; AUTOMATICA Y REGULACION S.A. Rut: 87.606.700-5**; han presentado los antecedentes, anexos correspondientes a sus “Ofertas Técnicas” en el proceso del acto de Apertura Técnica.
2. De acuerdo al Informe de Evaluación Técnica de fecha 22 de Julio de 2013: Emitido por la Dirección de Tránsito y Transporte, esta Comisión establece que:
  - a) Los oferentes **TEK CHILE S.A. Rut: 78.090.950-1; AUTOMATICA Y REGULACION S.A. Rut: 87.606.700-5**; fueron calificados y evaluados de acuerdo a lo establecido en las Bases Administrativas correspondientes, obteniendo el siguiente resultado:

**TEK CHILE S.A.**

**Nota: 7,0**

**AUTOMATICA Y REGULACION S.A.**

**Nota: 7,0**

- b) De acuerdo a las Bases clasifican sólo aquellos oferentes que obtienen una calificación igual o superior a 5,0 (Cinco coma cero).

Del puntaje obtenido se concluye que los oferentes **TEK CHILE S.A. Rut: 78.090.950-1; AUTOMATICA Y REGULACION S.A. Rut: 87.606.700-5**; tienen nota superior a la requerida, por tanto cumplen con el requisito y clasifica a la siguiente etapa.

3. De acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores y en consecuencia, esta Comisión concluye que:

- a) Los Proponentes **TEK CHILE S.A. Rut: 78.090.950-1; AUTOMATICA Y REGULACION S.A. Rut: 87.606.700-5; califican administrativa y técnicamente**, por lo tanto sus ofertas económicas serán abiertas el día y hora que indica el itinerario de licitación.

**ALEJANDRA BUSTAMANTE NEIRA**

Director de SECPLA

**MAURICIO LLANCAMÁN YÉVENES**

Director de Tránsito y Transporte

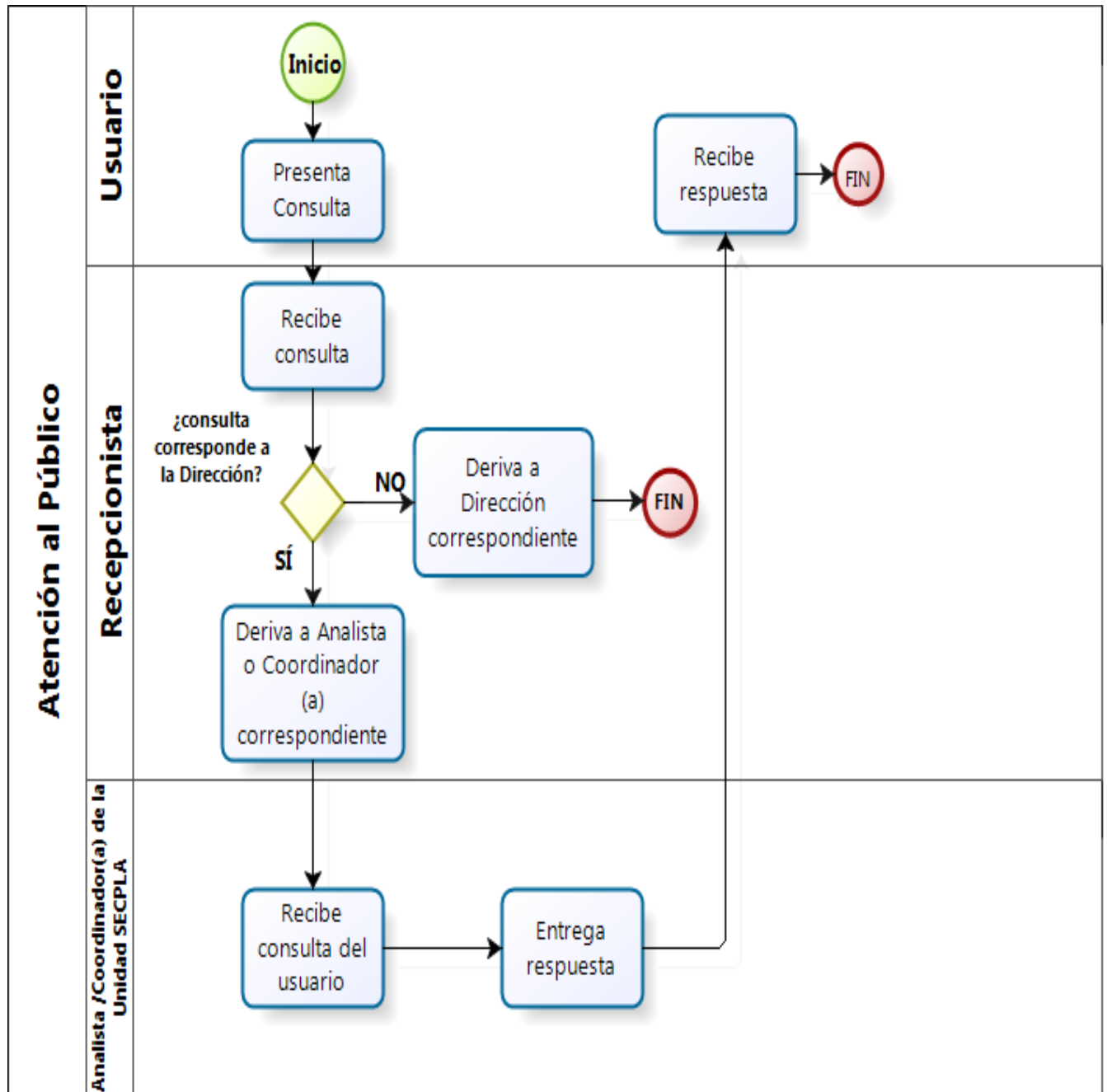
**ERNESTO TORRES CARRAZANA**

Director de Control

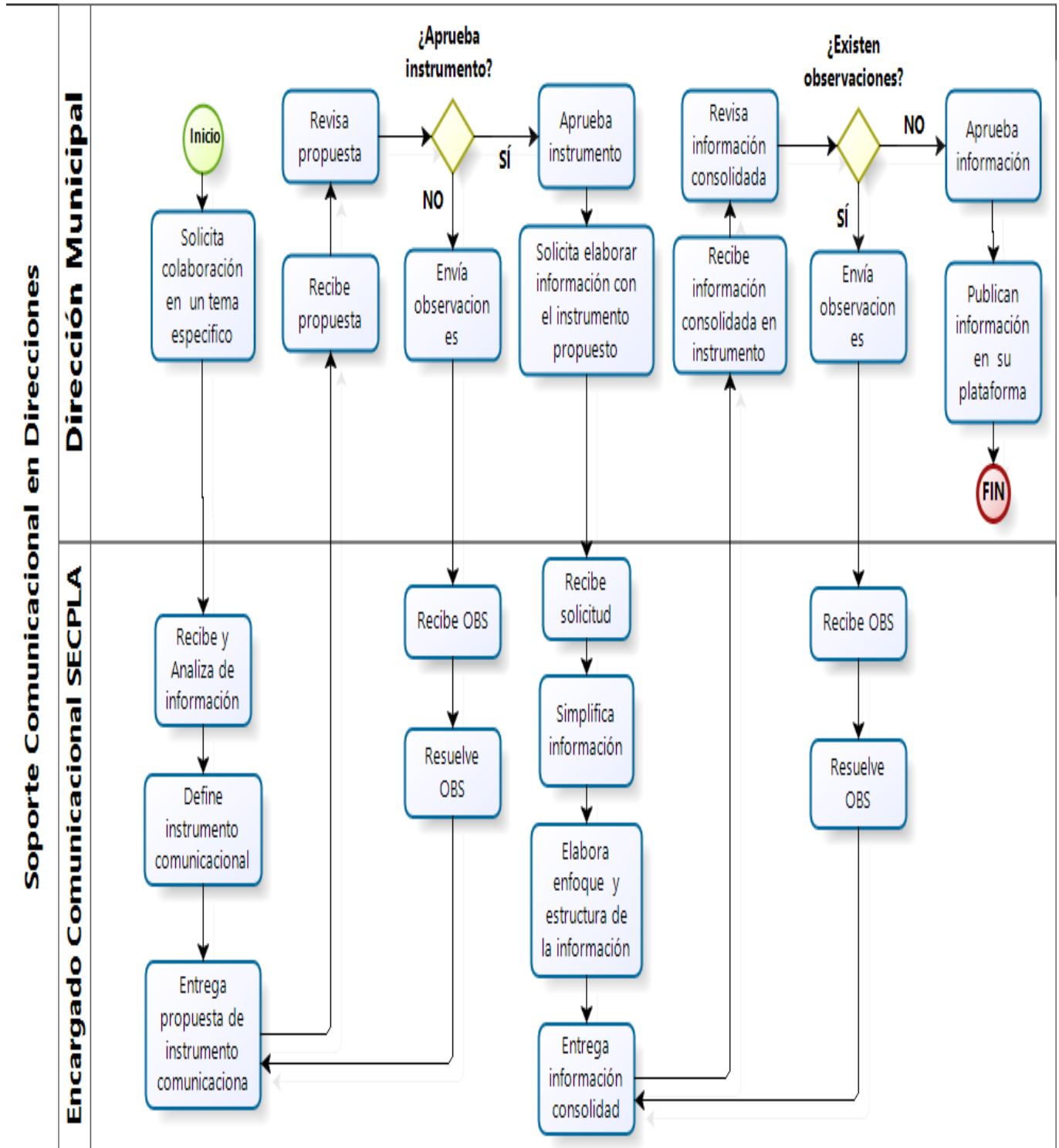
***Maipú, 22 de Julio de 2013***

VBV / RRB

**Anexo N°13 Diagrama de Flujo de la Unidad de Coordinación  
Administrativa**



## Anexo N°14 Diagrama de Flujo de la Unidad de Comunicaciones



## Anexo N°15 Propuesta de Propuesta de Actualización de Funciones de la Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Maipú

### PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DE FUNCIONES DE LA SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ (REVISIÓN D.A. 6593/2005)

**Artículo 13.** La Secretaría Comunal de Planificación tiene como objetivo apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal en la definición de las políticas de gestión y en la elaboración, coordinación, seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.

**Artículo 14.** La Secretaría Comunal de Planificación deberá cumplir con las siguientes funciones:

- a) Servir de secretaría técnica permanente del Alcalde y del Concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- b) Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal.
- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al alcalde y al Concejo, a lo menos semestralmente.
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna.
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.
- h) Elaborar el plan plurianual de inversiones del plan comunal de desarrollo y sus actualizaciones anuales.
- i) Coordinar la elaboración de la propuesta de presupuesto municipal anual, en concordancia con las políticas municipales y plan de desarrollo comunal vigente, junto con la Dirección de Administración y Finanzas y coordinadores presupuestarios de las direcciones municipales.
- j) Colaborar con la Administración Municipal en el seguimiento y control de gestión del plan de acción anual y de los procesos de mejoramiento institucional que le sean encargados.
- k) Servir de secretaría técnica en las comisiones o mesas de trabajo que la Administración le encargue, para la oportuna y adecuada implementación de planes y programas de la gestión municipal.

**Artículo 15.** A las unidades que integren la Secretaría Comunal de Planificación le corresponderán las siguientes funciones y objetivos específicos:

1. La Oficina de Planificación y Desarrollo deberá:

- a) Elaborar la propuesta de lineamientos estratégicos, políticas de acción y planes de desarrollo comunal, y los instrumentos de gestión y seguimiento complementarios.
- b) Mantener actualizado el diagnóstico comunal, en sus aspectos sociodemográficos, territoriales e institucionales.
- c) Elaborar una propuesta consolidada de plan anual de inversión, en concordancia con el plan de desarrollo comunal y las directrices de la Estrategia de Desarrollo Regional.
- d) Coordinar la elaboración de la cuenta pública anual del municipio, ante el Concejo Municipal y el Consejo Comunal de la Sociedad Civil.
- e) Evaluar la pertinencia de otorgar comodatos, concesiones o permisos de uso precario sobre bienes municipales o bienes nacionales de uso público, y representar a la Dirección en mesas técnicas municipales al efecto, en conjunto con la Oficina de Asesoría Urbana.
- f) Asesorar a la Dirección en la proposición de convenios, acuerdos institucionales y coordinación con actores externos al municipio, orientados al desarrollo de competencias técnicas y/o mejoras institucionales, en coordinación con la Oficina de Gerenciamiento Estratégico –PMO de SECPLA.

Integrarán esta Oficina las siguientes unidades, cuyas funciones serán:

#### 1.1. Unidad de Análisis y Control de Gestión:

- a) Efectuar el seguimiento y reporte de cumplimiento de actividades y metas comprometidas por las unidades municipales en el plan de acción anual, a través de la red municipal de encargados de control de gestión y de presupuesto nominados para el año presupuestario, y por medio de los instrumentos que se establezcan para tal efecto. Lo anterior será reportado a Gabinete de Alcaldía y Administración Municipal.
- b) Asistir técnicamente a la Administración Municipal, en la formulación de programas que integran el plan de acción anual, en las unidades municipales, mediante la coordinación metodológica con la red municipal de encargados de control de gestión.
- c) Recopilar antecedentes y consolidar la cuenta pública de gestión municipal anual, en coordinación con la red de encargados de control de gestión y de presupuesto.
- d) Coordinar la actualización del plan de desarrollo comunal y asesorar a la Dirección en la formulación de políticas de gestión, junto a la PMO.
- e) Administrar, y socializar información de carácter sociodemográfico provenientes de los censos de población y distintas encuestas socioeconómicas y aquellas relacionadas con empleo, situación sanitaria, educacional y de otros ámbitos de interés para el municipio.
- f) Reportar anualmente los indicadores comunales ante el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- g) Asistir técnicamente a la Dirección en el análisis y/o formulación de estudios relativos al mejoramiento de la gestión, junto a la PMO.

Al interior de la Unidad de Análisis y Control de Gestión desarrollará su función el Encargado de Control de Gestión (ECP) de la Dirección, con las siguientes responsabilidades:

- a) Efectuar el seguimiento y reporte de cumplimiento de programas comprometidos por SECPLA en el plan de acción anual.
- b) Monitorear y reportar el cumplimiento de metas de mejoramiento de gestión de SECPLA, ante la Dirección de Control.
- c) Asistir administrativamente en el seguimiento de los compromisos adquiridos por SECPLA mediante su participación en comités o mesas técnicas municipales.

Colaborar con el seguimiento documental de procesos relevantes para la Dirección, incluido el cumplimiento de plazos establecidos por la ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública, por parte de las oficinas de SECPLA.

1.2. Unidad de Planificación y Control Presupuestario:

- a) Coordinar la elaboración de la propuesta de presupuesto anual, en concordancia con las políticas municipales y plan de desarrollo comunal vigente, junto con la Dirección de Administración y Finanzas y los coordinadores presupuestarios de las direcciones municipales.
- b) Efectuar el control de la ejecución presupuestaria de la inversión municipal, en concordancia con los lineamientos estratégicos del municipio y en coordinación con la Dirección de Administración y Finanzas.
- c) Controlar la ejecución presupuestaria y rendición de fondos provenientes de fuentes de financiamiento externo, administradas en cuentas complementarias y/o municipales.
- d) Coordinar con la Oficina de Licitaciones el seguimiento de contratos suscritos para la ejecución presupuestaria contemplada en el plan anual de compras.

2. La Oficina de Información para la Gestión –SITMA desarrollará las funciones que se indican, estructuradas en dos líneas de acción:

2.1. Análisis y desarrollo:

- a) Proveer información geo-referenciada como insumo para decisiones informadas en materia de inversiones, y prestaciones a contribuyentes y beneficiarios locales.
- b) Generar y/o monitorear la construcción y aplicación de índices territoriales para el control de gestión y medición de efectos sociales de la gestión municipal en la comuna, en coordinación con la Oficina de Planificación y Desarrollo de SECPLA.
- c) Articular los diversos sistemas de información operativos en el municipio mediante el SITMA, como plataforma convergente de representación espacial.
- d) Promover el establecimiento de un sistema sostenible de servicios integrados al ciudadano.

2.2. Administración y soporte:

- a) Promover una política de transparencia en la rendición de cuentas de la gestión municipal, mediante la ampliación del acceso ciudadano a información comunal vía página web de SITMA.
- b) Velar por una correcta administración de los servidores que alojan la información de SITMA y de la integridad de los datos y operatividad continua del sistema.
- c) Administrar la red de operadores del sistema en las unidades municipales -visualizadores y editores, proveyéndoles el software necesario, así como la capacitación y evaluación de uso del mismo, en sus versiones desktop e interfaz web.
- d) Proveer el acompañamiento técnico necesario a la red de operadores para la aplicación y aprendizaje de geo-procesos avanzados.

3. La Oficina de Asesoría Urbana deberá:

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

- b) Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación.
- c) Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.
- d) Colaborar con la Dirección de Obras Municipales, en ámbitos de planificación territorial y normativa.
- e) Colaborar técnicamente con la Dirección de Tránsito respecto a la normativa aplicable del plan regulador metropolitano de Santiago y plan regulador comunal, sobre la red vial estructurante.
- f) Colaborar técnicamente con la Dirección de Obras Municipales en lo referente a planificación territorial y normativa sobre el área urbana comunal.
- g) Asistir técnicamente, y participar con la Seremi MINVU, en las actualizaciones y modificaciones del Plan Regulador Metropolitano de Santiago, PRMS.
- h) Apoyar a las unidades municipales en materia normativa, en lo relativo a análisis de pertinencia sobre usos de suelo.

#### 4. La Oficina de Gestión de Proyectos deberá:

- a) Coordinar la elaboración técnica de los proyectos de inversión con las unidades municipales pertinentes;
- b) Elaborar y administrar el banco de proyectos de inversión, en concordancia con las políticas y objetivos del plan de desarrollo comunal y de la estrategia de desarrollo regional vigentes;
- c) Gestionar la aprobación técnico-económica y el financiamiento de proyectos de inversión, postulados a fuentes regionales, sectoriales y no gubernamentales.
- d) Realizar el seguimiento técnico de las solicitudes de inversión ingresadas a la cartera de SECPLA.
- e) Colaborar técnicamente con la Unidad de Planificación y Control Presupuestario, para la rendición de fondos provenientes de fuentes de financiamiento externo, administradas en cuentas complementarias.

Integrarán esta Oficina las siguientes unidades, cuyos objetivos serán:

##### 4.1. Unidad de Formulación y Evaluación de Proyectos:

- a) Elaborar los perfiles de proyectos que ingresan al Sistema Nacional de Inversiones para postular a fuentes de financiamiento regional y/o sectorial, y gestionar la aprobación técnico-económica de los mismos;
- b) Elaborar los antecedentes técnicos de la cartera de proyectos de inversión que postulan al presupuesto municipal;
- c) Apoyar técnicamente a las unidades municipales que requieren postular a fuentes de financiamiento externo para la ejecución de proyectos de inversión y/o programas.

##### 4.2. Unidad de Gestión de Financiamiento:

- a) Elaborar la cartera de proyectos y programas a gestionar con recursos distintos a los provenientes de fuentes regionales y sectoriales convencionales, y que demanden asociatividad con personas jurídicas y/o empresas privadas.
- b) Gestionar la cartera de proyectos a ejecutar mediante la ley de financiamiento urbano compartido.
- c) Asesorar a la Dirección en la búsqueda de fuentes de financiamiento internacional para proyectos y programas del plan de inversiones estratégicas del municipio.

#### 4.3. Unidad de Arquitectura:

- a) Elaborar los diseños y antecedentes técnicos de arquitectura, correspondientes a la cartera de proyectos que SECPLA presenta para gestión de financiamiento municipal o externo, necesarios para su postulación, licitación y/o contratación;
- b) Gestionar la realización de los estudios de ingeniería, especialidades, revisión externa y/u otros que demande la ejecución de la cartera de proyectos elaborada por SECPLA;
- c) Supervisar y aprobar los diseños de arquitectura de los proyectos contratados a terceros, que postulan a financiamiento externo, o a ejecutar con recursos municipales con SECPLA como unidad técnica.
- d) Coordinar la realización de fusiones, subdivisiones, regularizaciones u otros procedimientos que requieran los terrenos de dominio municipal, contemplados en la cartera de proyectos que SECPLA postule a financiamiento municipal o externo.

#### 5. La Oficina de Licitaciones y Contratos deberá:

- a) Recepcionar y gestionar los procesos de compras públicas del Municipio para contrataciones mayores o iguales a 100 UTM.
- b) Recepcionar y gestionar los procesos de compras públicas de la Secretaría Comunal de Planificación para contrataciones inferiores a 100 UTM.
- c) Elaborar las bases administrativas generales de las propuestas públicas o privadas del municipio, mayor a 100 UTM, en conformidad con los criterios e instrucciones establecidas en el Reglamento de Compras y Licitaciones de la Municipalidad de Maipú.
- d) Convocar a empresas, en los casos que se estime necesario, a una reunión informativa (RFI) previa a la publicación de las licitaciones públicas, con el objeto de obtener información acerca del mercado, precios y características de los bienes o servicios requeridos, tiempos de preparación de la oferta, o cualquier otra que requiera a modo de retroalimentación para elaborar de la manera más completa y precisa posible las bases de licitación. La convocatoria se realizará a través de llamados públicos y abiertos.
- e) Efectuar los llamados a licitación pública o privada, mayor a 100 UTM, a través del sistema de compras públicas.
- f) Efectuar procesos de Grandes Compras, igual o mayor a 1.000 UTM, a través del sistema de compras públicas.
- g) Efectuar procesos de compras, mayor a 100 UTM, a través del catálogo electrónico, Convenio Marco.
- h) Efectuar el seguimiento de los procesos de licitaciones públicas o privadas, mayor a 100 UTM,
- i) Asesorar a la correspondiente Comisión de Evaluación de Propuestas, tanto públicas como privadas, mayor a 100 UTM, en el análisis de antecedentes, así como también en la proposición de adjudicación o deserción de las mismas.
- j) Emitir las Órdenes de Compra respectivas para formalizar las adjudicaciones de los procesos de Convenio Marco, Grandes Compras y para aquellas licitaciones públicas o privadas, en las que se haya establecido dicho mecanismo de formalización a través de las Bases Administrativas.
- k) Enviar a la Dirección de Asesoría Jurídica los antecedentes que respaldan las adjudicaciones para la redacción de los contratos respectivos y notificar sobre aquellos procesos cuyos contratos han sido formalizados mediante la emisión de una orden de compra.

- l) Preparar el Plan Anual de Compras y efectuar las modificaciones que sean informadas por las direcciones.
- m) Realizar periódicamente el seguimiento de contratos municipales derivados de licitaciones mayores a 100 UTM, en coordinación con la Unidad de Planificación y Control Presupuestario.
- n) Publicar los contratos derivados de licitaciones mayores a 100 UTM en la plataforma de compras públicas.

6. La Oficina de Gerenciamiento Estratégico –PMO desarrollará las funciones que se indican, estructuradas en dos líneas de acción:

6.1. Gestión y monitoreo de proyectos:

- a) Dar soporte técnico y apoyo a la comunidad de gestores de proyecto asignatarios de la cartera estratégica y la cartera de nuevas iniciativas, con métodos, herramientas e información relevante para los proyectos.
- b) Realizar seguimiento a los proyectos de cartera estratégica y cartera de nuevas iniciativas, recopilando información de desempeño y cumplimiento de programación aprobada.
- c) Verificar que los métodos y herramientas propuestas en el desarrollo de los proyectos sean utilizadas en el diseño y ejecución de los mismos.
- d) Preparar información consolidada del estado del portafolio de proyectos.
- e) Comunicar los avances de cada proyecto, a Gabinete de Alcaldía y Administración Municipal.
- f) Generar alertas de incumplimientos y colaborar con los directores o encargados de proyecto, en aplicar medidas correctivas.
- g) Detectar y buscar corregir incumplimientos o desviaciones graves (actuales o potenciales) en el desarrollo de los proyectos.
- h) Coordinación con las oficinas atinentes en SECPLA, y direcciones municipales pertinentes, para el pre-diseño y programación de los proyectos.

6.2. Innovación y modernización municipal:

- a) Estudio, análisis y propuesta de iniciativas o prácticas exitosas e innovadoras formuladas por otras direcciones municipales, otras oficinas de SECPLA o directamente por la PMO-SECPLA, en el marco de la búsqueda de buenas prácticas de gestión.

7. La Unidad de Coordinación Administrativa deberá:

- a) Coordinar el ingreso, tramitación, plazos y despacho de la correspondencia de la Dirección y mantener actualizado su registro.
- b) Efectuar la coordinación administrativa del personal y velar por la adecuada mantención de las dependencias físicas de la Dirección.
- c) Coordinar la oportuna provisión de la logística y servicios básicos para los equipos de trabajo de la Dirección.
- d) Velar por una adecuada atención -presencial o virtual- del público usuario de la Dirección.

8. Unidad de Comunicaciones:

- a) Servir de enlace directo con el Departamento de Comunicaciones de Alcaldía en la producción de materiales informativos sobre la gestión de SECPLA, en materia de

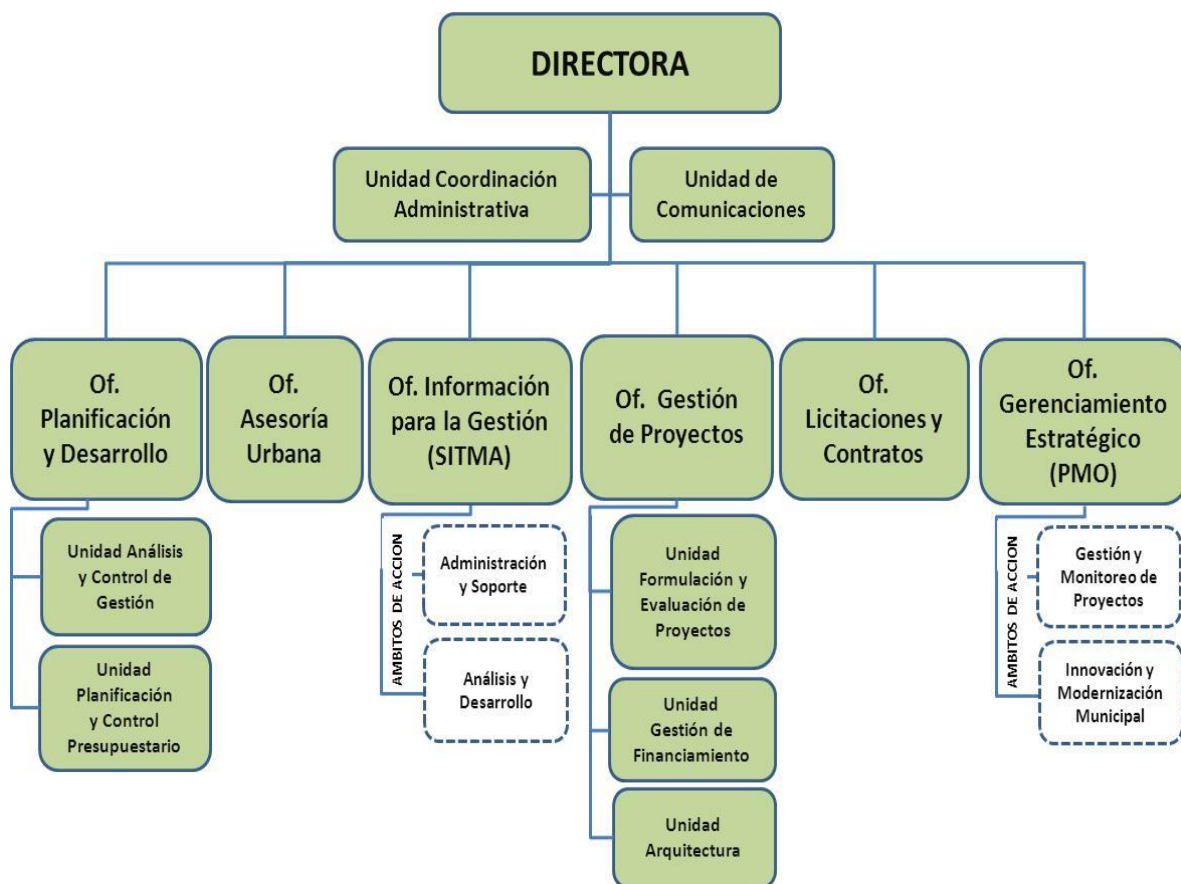
inversiones, gestión de infraestructura y espacios públicos, y despliegue de programas estratégicos.

- b) Asesorar a la Dirección de SECPLA en comunicación estratégica y en la difusión de actividades y resultados.
- c) Administrar los canales comunicacionales de SECPLA, orientados al usuario interno y externo, mediante redes sociales.

## ANEXO: ORGANIGRAMA

### SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN

#### Municipalidad de Maipú



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA OFICINA DE  
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA SECRETARÍA COMUNAL  
DE PLANIFICACIÓN**