



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE**  
**GESTIÓN**

**ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE**  
**GESTIÓN, IMPLEMENTADAS POR LAS CORPORACIONES**  
**MUNICIPALES EN CHILE. CASO PEÑALOLÉN Y QUILPUÉ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA**  
**INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**IGNACIO JAVIER CABRERA TORRES**

**FABIAN IGNACIO FUENTES RIVERA**

Profesor Guía: **MARIA ANGELICA PIÑONES SANTANA**

**Valparaíso, diciembre 2021**

## AGRADECIMIENTOS

En primera instancia, agradecer a todos quienes fueron parte de esta etapa, a las Corporaciones Municipales que formaron parte de este estudio y especialmente a nuestra profesora guía María Angélica Piñones por estar junto a nosotros en este proceso, acompañando, ayudando y apoyando en todo momento. Agradecimiento especial para nuestra amiga Alejandra, quién nos acompañó durante esta etapa entregando motivación, risas y constante apoyo en los momentos más difíciles.

Quiero agradecer a mi familia por estar constantemente apoyándome este proceso, por creer en mí y en mis capacidades de progresar, por su amor, motivación y constante apoyo en mi desarrollo como persona y estudiante. Agradecer también a mi amigo y compañero de tesis, por la compañía y confianza puesta en mí para ser parte de esta etapa. También agradecer a mis amigos, que pese a la distancia estuvieron presentes apoyando y alentándome en este proceso.

*Ignacio*

Agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, a mis hermanas, a mi novia y a mis amigos, y todos quienes han estado presente en este proceso, apoyándome, motivándome y confiando en mí, además de fomentar mi crecimiento tanto personal como académico. También quisiera agradecer a mi amigo y compañero de tesis, por su confianza y su compañía en este largo camino.

*Fabián*

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS .....	2
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. CONTROL DE GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO .....	12
1.1 Definición del Control de Gestión y Estrategias.....	12
1.1.1 Control de Gestión .....	12
1.1.2 El Concepto de Estrategia y su Aplicación Corporativa.....	14
1.2 Herramientas de Control de Gestión.....	16
1.2.1 Declaraciones Estratégicas .....	16
1.2.2 Análisis Estratégico.....	16
1.2.3 Planificación Estratégica.....	18
1.2.4 Mapas Estratégicos .....	19
1.2.5 Cuadro De Mando Integral .....	20
1.2.6 Benchmarking .....	21
1.2.7 Control Presupuestario .....	21
1.3 Sistemas de Control de Gestión.....	23
1.3.1 Ciclo Cerrado de Control .....	23
1.3.2 Palancas de Control.....	25
1.3.3 Medición de Metas y Desempeño .....	26
1.3.4 Sistema Formal de Control .....	27
1.4 Tipos de Organizaciones.....	27
1.4.1 Organizaciones sin Fines de Lucro .....	27
1.5 Definición de Departamento de Control de Gestión .....	29
1.5.1 Departamento de Control de Gestión en la Estructura Organizacional.....	29
1.5.2 Funciones del Controller.....	30
CAPÍTULO II. CORPORACIONES MUNICIPALES EN CHILE .....	31
2.1 Departamento de Control de Gestión en Corporaciones Municipales .....	31
2.2 Definición de Corporaciones Municipales .....	33
2.3 Características de las Corporaciones Municipales .....	34
2.3.1 Funciones de las Corporaciones Municipales.....	35
2.4 Contexto Nacional .....	35
2.5 Control Interno en Corporaciones Municipales.....	35
2.6 Control Externo: Entidades Involucradas en los Procesos.....	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 Descripción del Problema.....	39

3.2	Objetivos de la Investigación.....	40
3.2.1	Objetivo General .....	40
3.2.2	Objetivos Específicos.....	40
3.3	Enfoque Metodológico .....	40
3.4	Diseño de la Investigación.....	41
3.5	Trabajo de Campo .....	43
3.5.1	Población y Muestra .....	43
3.5.2	Técnicas de Recolección de Datos .....	44
3.6	Análisis de Datos .....	45
3.6.1	Fase Analítica .....	45
3.6.2	Categorías y Subcategorías de Análisis.....	46
3.6.3	Validez y Confiabilidad del Instrumento .....	48
3.7	Fase Informativa .....	50
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		50
4.1	Control de Gestión.....	51
4.1.1	Herramientas.....	51
4.1.2	Sistemas.....	53
4.1.3	Departamento .....	55
4.1.4	Corporaciones Municipales .....	57
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA .....		58
5.1	Conclusiones .....	58
5.2	Propuesta.....	64
BIBLOGRAFÍA.....		68
ANEXOS.....		72
ANEXO 1: Mapa Literario .....		72
ANEXO 2: Instrumento de Recolección de Datos .....		72
ANEXO 3: Herramienta de Interpretación de Resultados .....		74

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

FIGURA 1: ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	15
FIGURA 2: FODA .....	17
FIGURA 3: CADENA DE VALOR .....	18
FIGURA 4: MODELO DE CREACIÓN DE VALOR ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO ...	19
FIGURA 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	20
FIGURA 6: CONTROL DE GESTIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	30
FIGURA 7: CONTROL DE GESTIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	30
FIGURA 8: METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO .....	43
FIGURA 9: POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
FIGURA 10: CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ENTREVISTA .....	52

## **CONTENIDO DE TABLAS**

TABLA 1: CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS INVESTIGATIVAS .....	48
TABLA 2: PERFILES DE EXPERTOS VALIDADORES .....	49
TABLA 3: RESULTADOS PROMEDIOS DE EXPERTOS VALIDADORES .....	50
TABLA 4: MODIFICACIONES POR CATEGORÍA .....	50
TABLA 5: HERRAMIENTAS UTILIZADAS .....	55
TABLA 6: SISTEMAS DE CDG .....	57

## RESUMEN

Las Herramientas de Control de Gestión son fundamentales en el apoyo para las organizaciones, esto toma mayor relevancia cuando estas son implementadas en entidades sin fines de lucro, dando soporte a los procesos internos, mediante la elaboración de planes adecuados para la gerencia general, implementando durante el desarrollo de estos planes, la creación y revisión de objetivos, estrategias, entre otros, con la finalidad de corregir de forma oportuna las desviaciones existentes. Durante el desarrollo de esta investigación se procederá a analizar las Herramientas de Control de Gestión implementadas en las Corporaciones Municipales en Chile, debido a que este rubro en particular ha sido poco investigado y analizado, además de destacar la importancia que estas tienen, debido a que se desarrollan parte de los servicios más elementales para una sociedad, Salud y Educación, en donde se debe buscar entregar la máxima calidad y eficiencia posible. Este estudio se llevará a cabo en la Región Metropolitana, específicamente con la Corporación Municipal de Peñalolén y a su vez en la Región de Valparaíso, con la Corporación Municipal de Quilpué.

El objetivo de esta investigación es analizar las Herramientas de Control de Gestión utilizadas por las Corporaciones Municipales en estudio, para ser contrastadas con la teoría según los principales autores, con la finalidad de apoyar las funciones existentes y recomendar herramientas para la correcta ejecución de sus labores.

Palabras claves: Herramientas de Control de Gestión, Control de Gestión, Corporaciones Municipales.

## **ABSTRACT**

Management Control Tools are fundamental in supporting organizations, this becomes more relevant when implemented in non-profit entities, supporting internal processes, through the development of appropriate plans for general management, implementing during the development of these plans, the creation and review of objectives, strategies, among others, in order to correct in a timely manner existing deviations. During the development of this research, we will proceed to analyze the Management Control Tools implemented in the Municipal Corporations of Chile, because this particular area has been little researched and analyzed, in addition to highlighting the importance that these have, since they develop part of the most basic services for a society, Health and Education, where it should seek to deliver the highest possible quality and efficiency. This study will be carried out in the Metropolitan Region, specifically with the Municipal Corporation of Peñalolén and in the Valparaíso Region, with the Municipal Corporation of Quilpué.

The objective of this research is to analyze the Management Control Tools used by the Municipal Corporations under study, to be contrasted with the theory according to the main authors, in order to support the existing functions and recommend tools for the correct execution of their work.

Key words: Management Control Tools, Management Control, Municipal Corporations.

## INTRODUCCIÓN

Según un ranking efectuado por Transparencia Internacional en el año 2017 se dio a conocer que los niveles de percepción de corrupción en Chile aumentaron, donde se presenta una caída de cuatro puestos en el ranking anual respecto a años anteriores. (Transparency International, 2017). Según el estudio realizado por Díaz (2017) se señala mediante una hipótesis que el principal factor de responsabilidad recae en el sector público, dando cuenta que la razón se debe principalmente a evidencias de diversas falencias existentes en las Corporaciones Municipales que se dieron a conocer dicho año, específicamente en materias de gestión, control y rendición de cuentas.

Las Corporaciones Municipales son entidades privadas sin fines de lucro que tienen como principal misión administrar y velar por la correcta prestación de servicios en el sector público, administrando y operando servicios de educación, salud, entre otros (Biblioteca del Congreso Nacional. s. f.). Según un estudio realizado por el Observatorio del Gasto Fiscal en Chile (OGF) se muestra que la normativa legal por la que actualmente se rigen las corporaciones es uno de los problemas que mayor repercusión tiene en el gasto fiscal, ya que, se guían por las normas laborales y previsionales del sector privado, generando una holgura nunca vista en el ámbito público referente a contratar personal. (Díaz, 2017). En este contexto, según el informe del Consejo para la Transparencia, se da cuenta que las Corporaciones Municipales en promedio manejan casi el doble de los recursos municipales, y contratan casi cuatro veces más funcionarios que el municipio, considerando que ciertas remuneraciones u horas extras del personal no son categorizadas en el presupuesto del municipio, teniendo como consecuencia su no fiscalización en la nómina del presupuesto de la nación y menos su contabilización para efectos del Fondo Común Municipal. (Valenzuela, 2018). El hecho de no ser contabilizadas en la Normativa del Sistema de Contabilidad General de la Nación conlleva a que sus balances no son entregados como parte del presupuesto municipal, es decir, sus ingresos y egresos solo son analizados por su propio secretario general, el directorio y el alcalde.

Por otro lado, con relación al área de salud, se da cuenta que el administrar la salud primaria de diversas comunas del país cumplen un rol importante. Según una noticia publicada por la red de prensa Biobío Chile se da cuenta que dentro de las principales problemáticas en este sector es “La falta de médicos en los consultorios es crítica y cada día aparecen casos que representan a cientos de usuarios que llegan al sistema público esperando ser atendidos”.



Dejando en evidencia que existen falencias en el ámbito de salud nacional (Valdebenito, C., 2015, octubre 23). En este mismo contexto, también el periódico chileno Diarioeldia postula que los problemas presentes entre las Corporaciones y Cenabast<sup>1</sup> en donde “Compromisos impagos en los que habrían incurrido ha llevado además a este organismo a iniciar procesos judiciales... La medida imposibilita además a ambos municipios (La Serena e Illapel), a adquirir medicamentos a precios preferenciales, lo que podría complicar el abastecimiento, sobre todo en las denominadas farmacias populares”. Dando cuenta de la falta de lineamientos de objetivos y el seguimiento de las estrategias por parte de las corporaciones en materia de salud. (Diarioeldía, 2017).

Por otra parte, referente al ámbito educativo, en el año 2019 más de 290 mil personas se inscribieron para dar la PSU<sup>2</sup>, de ellos casi 108 mil correspondían a colegios municipales o estatales, pero luego de tener sus resultados y postular a alguna de las 41 universidades del sistema único de admisión, sólo quedaron 32 mil estudiantes, es decir un 30% aproximadamente. Contrastando considerablemente con el 43,5% de ingresos en establecimientos particulares subvencionados y el 79% de colegios particulares. (LaTercera, 2019, enero 15). En este mismo ámbito, hace un par de años buscando acortar la gran brecha educacional, se implementaron nuevas leyes y programas de inversión ayudando a los establecimientos a buscar que en definitiva mejore la educación en Chile. Pero según la investigación realizada por el Instituto de Libertad y Desarrollo, el motivo de esta brecha se trata netamente de establecimientos con mejor gestión, ya que los municipales comparten una doble dependencia, en lo pedagógico se vinculan con el Mineduc y en su administración, con la municipalidad. A diferencia de los otros, que tienen sólo un dueño o sostenedor. (Grupo Educar., 2012, febrero 1).

Otro antecedente presentado por un reportaje efectuado por la red de prensa de TVN, da cuenta que las 54 corporaciones existentes recibieron un total de 620 mil millones de pesos del Estado, teniendo como finalidad satisfacer las necesidades claves para la población (salud y educación), pero, por otra parte, también reciben donaciones y aportes privados, de los cuales solo se tiene registro internamente, pero no pasan por ningún control o supervisión, lo que podría generar “tierra fértil” para la corrupción. También cabe destacar que desde el 2014

---

<sup>1</sup> Central de Abastecimiento del Sistema Nacional de Servicios de Salud (CENABAST), es una institución pública, descentralizada dependiente del Ministerio de Salud, cuya misión es “contribuir al bienestar de la población, asegurando la disponibilidad de medicamentos, alimentos, insumos y equipamiento a la Red de Salud.

<sup>2</sup> Prueba de selección universitaria (PSU), fue una prueba estandarizado escrito, implementado en Chile desde 2003, hasta su eliminación en 2020, para el proceso de admisión a la educación universitaria.

al 2018 una de estas corporaciones descontó cuotas de créditos sociales del sueldo de sus trabajadores, pero no los canceló a la caja de compensación, generando una querrela en su contra por más de 1.400 millones de pesos. (24horas, 2019).

En base a los antecedentes recopilados se da cuenta de las deficiencias existentes en las Corporaciones Municipales en materia de gestión, además de la escasa información existente en el rubro. En consecuencia, se manifiesta la necesidad de investigar con respecto a la ejecución de diversas herramientas y metodologías que entrega el Control de Gestión, permitiendo un desarrollo mutuo entre la investigación y las Corporaciones Municipales, ayudando directamente a la implementación del Control de Gestión en este tipo de organizaciones, además de generar aportes mediante análisis y futuros cambios dentro de estas.

Expuesto lo anterior, y sustentándose en primera instancia en una revisión de la literatura, para así posteriormente abordar los conceptos, definiciones, herramientas y elementos primordiales del Control de Gestión, en donde se permitirá dar cuenta de su importancia, la cual se vincula directamente con la elaboración de las estrategias, implementación de herramientas y desarrollo que este tiene en las organizaciones sin fines de lucro.

De igual forma, para desarrollar el objetivo principal de esta investigación, se llevará a cabo un análisis de dos Corporaciones Municipales, para comprender su funcionamiento e impacto en la sociedad, desde definiciones planteadas, sus principales características y funciones que cumplen, además de las normativas y leyes por las que se rigen estas entidades sin fines de lucro.

Es por ello, que la presente investigación se enfoca en las Corporaciones Municipales en Chile, dando a conocer la realidad existente, con respecto a la implementación de herramientas de control de gestión, dando cuenta que la no aplicación de estas en materia administrativa, de control y en la definición de sus principales tareas, puede incurrir en el desalineamiento de los objetivos y el no cumplimiento de sus metas o se puede presentar como un riesgo en la malversación de gastos. Asimismo, el análisis de esta problemática se realiza por el interés de dar a conocer el beneficio del uso de las principales herramientas de Control de Gestión en las organizaciones, y con mayor razón en entidades sin fines de lucro encargadas de administrar bienes públicos, además de velar por el bienestar de los ciudadanos.

Dada las problemáticas presentadas anteriormente, surgen la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué herramientas de Control de Gestión han sido implementadas por las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué al año 2021?

De acuerdo con lo anterior surge la necesidad de explorar sobre las principales Herramientas Control de Gestión implementadas por las Corporaciones Municipales, definidas como entidades sin fines de lucro. Dentro de este estudio se analizará el Control de Gestión desde la perspectiva de la literatura y el análisis de algunas Corporaciones Municipales con la finalidad de conocer la realidad de estas con respecto al Control de Gestión y así entrelazar la información para dar cuenta de las herramientas que deberían utilizar las Corporaciones Municipales con respecto al Control de Gestión y la correcta aplicación de estas.

# **CAPÍTULO I. CONTROL DE GESTIÓN EN ENTIDADES SIN FINES DE LUCRO**

Para una mejor comprensión de los objetivos de la investigación, se realizará una revisión de la literatura involucrada, abordando conceptos primordiales del Control de Gestión a los que se dará alcance durante el transcurso de esta investigación.

Durante el transcurso de este capítulo, se darán a conocer las definiciones involucradas en el desarrollo del Control de Gestión, basado en la literatura, así como su vinculación e importancia dentro de las organizaciones por medio de su impacto en las estrategias, herramientas implicadas y el desarrollo en organizaciones sin fines de lucro. Finalmente se dará a conocer la definición de un Departamento de Control de Gestión junto a su respectivo cargo de Controller.

## **1.1 Definición del Control de Gestión y Estrategias**

A continuación, se detalla en profundidad los conceptos de Control de Gestión por medio de definiciones planteadas por diversos autores, con la finalidad de comprender el concepto desde lo particular a lo general. Posteriormente, se expone el concepto de estrategias y como este impacta dentro de las organizaciones. Las cuales son sustentadas por autores como Anthony & Govindarajan, (2008); Robbins, (1996); Porter, (1995); Hitt et al., (2008) que detallan el Control de Gestión, además de como las estrategias marcan la dirección y el camino que las organizaciones pretenden dar a los procesos involucrados.

### **1.1.1 Control de Gestión**

Para entender el concepto de Control de Gestión se debe comprender a este por su propia composición, definiendo en primera parte el Control y como es definido por diversos autores, en una segunda parte el concepto de Gestión y sus definiciones, para finalmente y por consiguiente comprender el concepto en su totalidad.

El control corresponde a la acción de administrar y tiene por finalidad general evaluar el rendimiento. Dentro de las principales definiciones postuladas por diversos autores, se destaca lo estipulado por Robbins (1996) el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. De igual forma, otros autores plantean que el control permite corregir las desviaciones que se

dan a medida que se avanza en concordancia con lo planificado, así lo define Melinkoff (1990). Dado esto, se puede inferir que el control se presenta en cada etapa de una organización y de igual forma en las actividades que dan soporte a los planes y objetivos planteados por la alta dirección. Al mismo tiempo, esto permite que el desempeño en las organizaciones sea corregido y alineado con lo establecido, en definitiva, busca evitar acciones futuras que sean perjudiciales para la organización o empresa.

El concepto de gestión de igual forma se encuentra definido por diversos autores, entre ellos destaca lo planteado por Robbins et al., (2005) la gestión se refiere a coordinar las actividades de trabajo, buscando que estas se realicen de manera eficiente y eficaz. Asimismo, el concepto de gestión también es desarrollado por Taylor (1994) que plantea lo siguiente, la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente. En su conjunto, el concepto en cuestión se comprende como las actividades desarrolladas por una organización con la finalidad de lograr las estrategias planteadas.

Una vez definidos ambos conceptos por separado se puede comprender el concepto en su totalidad, de igual forma este es desarrollado por diversos autores, tal es el caso de Anthony & Govindarajan (2008) que definen el Control de Gestión como el proceso para influir en la conducta de los miembros de una organización, con el fin de aumentar la probabilidad de que la estrategia definida sea implementada adecuadamente, logrando la congruencia de objetivos. Del mismo modo, Jordan (1995) plantea que el Control de Gestión es un instrumento de gestión que aporta en la toma de decisiones, así como también en la dirección de los objetivos, correspondiente a una función descentralizada y coordinada, acompañada de un plan de acción y con una verificación final de los objetivos logrados. De la misma forma Kaplan y Norton (2006, 2008) explican que el Control de Gestión consiste en realizar actividades que sean acorde a lo planeado, dando soporte a las direcciones administrativas para supervisar la eficiencia de lo establecido. Finalmente, algo semejante ocurre con Simons (1998) quien define el Control de Gestión como “las rutinas formales, basadas en la información y la gestión de procedimientos de utilidad para mantener o alterar patrones en las actividades de la organización”, por último, Amat (2004), plantea al Control de Gestión, como un conjunto de mecanismos que son utilizados por dirección y que permiten que el comportamiento de personas forme parte de los objetivos de la organización.

Finalmente se puede concluir que basado en las definiciones de los autores mencionados anteriormente, el Control de Gestión se comprende como el conjunto de actividades y/o mecanismos de acción que influyen en la conducta de los individuos de la organización, con la finalidad de alinear tanto las estrategias como los objetivos planteados por la dirección administrativa, aportando en la toma de decisiones por medio de diversas herramientas para el seguimiento y cumplimiento de esta misma.

### **1.1.2 El Concepto de Estrategia y su Aplicación Corporativa**

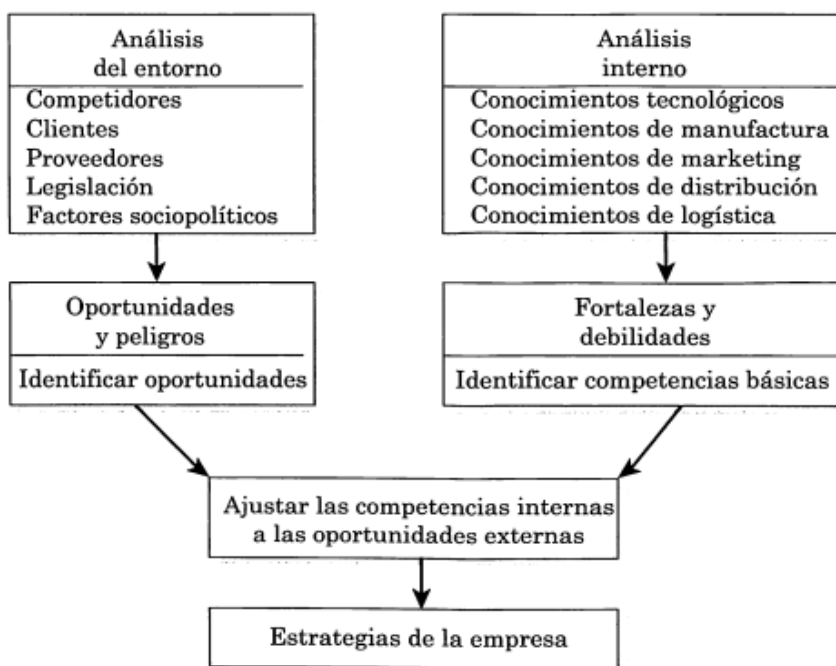
Si bien las definiciones varían, existe consenso en que una estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas, las cuales son definidas dependiendo de la organización y su contexto, es decir, las decisiones y controles que se aplican deben ser adaptados a los requisitos específicos de la organización. Toda organización bien administrada tiene una o más estrategias, y aunque en algunos casos no estén declaradas explícitamente, indirectamente se sigue una dirección en sus procesos. (Anthony & Govindarajan, 2008). Del mismo modo y según lo descrito por Michael Porter, toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales. (Porter, 1995)

La estrategia de una organización describe de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas y clientes mediante un procedimiento dispuesto para accionar frente a un determinado escenario, enfocando la alineación y objetivos de la organización según el activo intangible que permita mayor beneficio. (R. S. Kaplan & Norton, 2006)

Para finalizar y clarificar el concepto de estrategia se menciona una frase utilizada por el general Sun Tzu en el libro El arte de la guerra “La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota.” (Tzu, 2004)

Para desarrollar sus estrategias, una empresa debe ajustar sus competencias básicas a las oportunidades de la industria. Según Anthony & Govindarajan (2008), La formulación de estrategias es el proceso que siguen los directores ejecutivos para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, a la luz de las oportunidades y los peligros del entorno; luego deciden las estrategias que hacen corresponder las competencias básicas de la compañía con las oportunidades del ambiente. (ver **Figura 1**).

**Figura 1: Elaboración de estrategias**



Fuente: Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*, p.57.

Por consiguiente, la estrategia corporativa busca establecer la combinación que se considere óptima para los negocios a los que se enfrenta una determinada organización, frente a esta situación Anthony & Govindarajan (2008) plantean que “se deben abordar dos temas en el plano corporativo, 1) la definición de los negocios en los que participa la empresa y 2) la distribución de recursos entre esos negocios”. (p.577). El análisis estratégico implementado en una determinada empresa/organización, impacta en futuras decisiones que se consideren en cuanto al crecimiento o decrecimiento de dicha empresa/organización. De igual forma según Hitt et al., (2008) se plantea que la estrategia corporativa consiste en “especificar las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos”. (p.168). En este contexto, Schermerhorn y Bachrach (2015) dan a conocer que las estrategias corporativas dirigen a la organización en forma general como un todo, en otras palabras, se establece la industria o mercados que abarcará la organización, con ello se permite saber la dirección que tendrán las unidades de la organización. Dado lo mencionado anteriormente, se procede a pasar a la siguiente sección.

## 1.2 Herramientas de Control de Gestión

Para cumplir con la elaboración e implementación de estrategias resulta fundamental apoyar el desarrollo de estas mediante herramientas de control de gestión que permitan alinear los diferentes procesos a los que se da alcance dentro de una organización.

Por consiguiente, serán mencionadas las herramientas de Control de Gestión más relevantes para la investigación y que pertenecen al Sistema de Ciclo Cerrado de Control según Kaplan y Norton (2008). Las herramientas mencionadas en esta sección permiten dar sustento a la aplicación del Control de Gestión y las estrategias dentro de una organización

### 1.2.1 Declaraciones Estratégicas

En una organización antes de poner en práctica la estrategia definida, se deben señalar sus objetivos, su lugar a establecerse en el futuro, dónde se va a competir, entre otros. Dado esto, según Kaplan y Norton (2008), se define de la siguiente manera:

- **Misión:** la misión describe el propósito y objetivo fundamental de una entidad, es decir, lo que se les brinda a los clientes (en el caso del sector público y organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios).
- **Visión:** la visión consiste en definir los objetivos de mediano y largo plazo de la organización, orientándose al mercado y la representación de cómo la empresa quiere ser vista por el entorno.
- **Valores:** los valores definen su actitud, comportamiento y carácter de la organización. Destacando que existe relación directa con la misión y la visión, ya que, los valores deben estar alineados a la misión y visión.
- **Propuesta de valor:** consiste en dar cuenta de cómo la organización se crea valor para las partes involucradas.

Por lo que, al definir y establecer lo que la empresa quiere alcanzar y como llevarlo a cabo, posteriormente a la declaración se debe generar una planificación estratégica.

### 1.2.2 Análisis Estratégico

Una vez definidas las declaraciones estratégicas, la compañía debe realizar una evaluación amplia de sus propias capacidades y su desempeño. Esto se lleva a cabo mediante un análisis interno, que examina el desempeño y las capacidades de una organización.



(Kaplan & Norton, 2008). Por lo que se puede identificar el análisis FODA y la cadena de valor como dos herramientas analíticas que permiten a las organizaciones autoevaluarse y definirse.

En primer lugar, se tiene el análisis FODA, que para Kaplan y Norton (2008) es probable que esta sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia, considerando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales analizadas correctamente generan gran información para el equipo de gestión, con la finalidad de mejorar las fortalezas persiguiendo oportunidades y evitando las amenazas para corregir las debilidades, para conseguir alinearse a la visión de la organización para el cumplimiento de los objetivos (ver **Figura 2**).

**Figura 2: FODA**

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la visión de la organización
Atributos internos	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Atributos externos	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan & Norton (2008)

Por otra parte, el análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson & Gamble 2011).

En segundo lugar, según Porter (1995) las empresas son un conjunto de actividades que consisten en diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, reflejando su historia, su estrategia, su enfoque y las economías fundamentales, mediante la cadena de valor. Para Kaplan y Norton (2008) la cadena de valor identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía.

Las actividades de valor pueden dividirse en actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, ventas y servicios. Por otra parte, las actividades de apoyo son: abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de RRHH e infraestructura. (Porter, 1995). Las cuales en conjunto dan cuenta de cómo la empresa entrega valor (ver **Figura 3**).

**Figura 3: Cadena de valor**



Fuente: Porter, M. E. (1995). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, p.55.

### 1.2.3 Planificación Estratégica

En esta etapa comienza el proceso de Control de Gestión, basándose en la búsqueda y análisis de planes a futuro. Partiendo desde el plan estratégico, que es el proceso encargado de la declaración formal de planes. Se destaca que se le llama formulación estratégica al proceso de decidir nuevas estrategias, a diferencia de la planeación estratégica que es el proceso de decidir cómo implantar las estrategias (Anthony & Govindarajan, 2008).

Un proceso formal de planeación estratégica ofrece a la organización 1) un marco para elaborar un presupuesto anual, 2) una herramienta de desarrollo gerencial, 3) un mecanismo para obligar a los gerentes a pensar en el largo plazo, y 4) un medio para alinear a los gerentes con las estrategias de largo plazo. (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 332).

Por otra parte, Merchant y Van der Stede (2017), señalan que el proceso de la planificación estratégica está directamente relacionado con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos mediante el desarrollo de las estrategias. Dado esto, existen elementos para la elaboración de la planificación estratégica, como el cumplimiento de las declaraciones estratégicas, la comprensión de la organización, actividades que la organización debe o no ejecutar, una estrategia específica para las actividades, entre otros.

## 1.2.4 Mapas Estratégicos

El mapa estratégico se define como una herramienta construida en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro y sirve para dar seguimiento a la estrategia. (Olea et al., 2012). Dicho mapa se lleva a cabo mediante la definición de cómo se debería crear valor para sus clientes, siendo diseñados bajo la arquitectura específica de causa y efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, mejorando la claridad y el foco de la organización. Los elementos utilizados en el mapa estratégico son: perspectiva financiera, de aprendizaje y crecimiento, del cliente y del proceso interno, considerando que el orden es estas dependerá si es una organización con o sin fines de lucro. (Kaplan & Norton, 2008).

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico orientado en organizaciones sin fines de lucro a diferencia de las organizaciones del sector privado (basado en la estrategia), definen su éxito mediante su desempeño en el logro o cumplimiento de la misión. Por ende, tienen que definir su impacto social y objetivos de modo diferente. (ver **Figura 4**).

**Figura 4: Modelo de creación de valor en entidades sin fines de lucro**



Fuente: Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, p.37.

Los elementos del mapa estratégico sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, materia que se explica a continuación.

### 1.2.5 Cuadro De Mando Integral

The Balanced Scorecard, conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta diseñada para ayudar a las organizaciones a explotar sus capacidades orientadas a los desafíos y tendencias del mercado, mediante la correcta implantación de la estrategia a través de los objetivos correctamente alineados. (Olea et al., 2012).

Según Anthony & Govindarajan (2008) el CMI solo mide lo que es estratégico, es decir, mide lo que es importante para el cumplimiento de los objetivos, para así lograr la misión y visión establecidas por la organización.

Los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando Integral provienen de la visión y la estrategia desarrollada por la organización, con la finalidad de transformar la misión en objetivos e indicadores en cuatro perspectivas, tales como: fiduciaria, de cliente, proceso interno, además de la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton 2006). (ver **Figura 5**).

**Figura 5: Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Elaboración propia adaptado a modelo de Kaplan y Norton (2006).

Según Kaplan y Norton (2006), las perspectivas correspondientes al CMI, se definen de la siguiente manera:

- **Perspectiva fiduciaria:** describe la forma de interpretar los resultados vinculados a la parte económica mediante la administración de los recursos.

- **Perspectiva de clientes:** es definida a través de la propuesta de valor hacia los clientes, buscando evaluar la habilidad de mantener satisfechos a los clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** se identifican los procesos claves y sus atributos buscando obtener el mayor beneficio o impacto en la organización.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** se enfoca en las personas, sistemas y procedimientos de la compañía (activos intangibles), con la finalidad de corregir desviaciones y establecer mejoras en el tiempo.

Al establecer los objetivos correctamente en las perspectivas, existe relación de causa-efecto entre los componentes, llevando al cumplimiento de los objetivos.

### 1.2.6 Benchmarking

El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus “mejores prácticas”. (Thompson & Gamble, 2011, p. 112)

Este método compara el desempeño de diversas actividades llevadas a cabo en la cadena de valor de diferentes empresas, ya sea la forma de llevar el inventario, la rapidez con la que se colocan los nuevos productos en el mercado, como se despachan los pedidos, entre otros. Generando una comparación de los procesos de la empresa en estudio con sus competidores, para posteriormente contrastar los costos de la actividad. Teniendo como objetivo principal identificar las mejores prácticas para desempeñar una actividad y saber cómo otras compañías redujeron sus costos o mejoraron el resultado de su desempeño en las actividades de la cadena de valor mediante benchmarking. (Thompson & Gamble, 2011)

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, no existen competidores directos para comparar su procesos o mejores prácticas para su actividad, pero si existen otras entidades u organizaciones que pueden ser vistas como ejemplo o como modelo de mejora para sus actividades internas.

### 1.2.7 Control Presupuestario

Según Anthony & Govindarajan (2008), el presupuesto es una importante herramienta de control y planeación enfocada al corto plazo en las organizaciones, buscando declarar y anticipar los ingresos y gastos de un año generalmente. Teniendo como principales

características que el cálculo es realizado en las utilidades potenciales de la unidad de negocio, abarcando el periodo de un año generalmente (en empresas que tienen factores estacionales pueden existir dos presupuestos anuales), también se considera como un compromiso de la gerencia, es decir, los gerentes aceptan la responsabilidad de alcanzar los objetivos presupuestados. Posteriormente a ello, la propuesta de presupuesto es revisada y autorizada por una autoridad superior, y cuando el presupuesto es aprobado, sólo se cambia en situaciones específicas. Finalmente, el desempeño financiero real se compara periódicamente con el presupuesto, analizando y explicando sus variaciones.

Por otra parte, para Kaplan y Norton (2008), la finalidad de un presupuesto es coordinar y controlar las distintas unidades de negocio. De este modo, los presupuestos con el tiempo se transformaron en una especie de sistema de gestión central de casi todas las compañías, buscando cumplir con las siguientes funciones: en primer lugar buscan pronosticar los ingresos y gastos futuros para facilitar la planificación financiera y la coordinación gerencial, en segundo lugar la idea es generar el compromiso de la alta dirección de alcanzar los resultados contemplados en el presupuesto, en tercer lugar autorizar a los directivos a gastar hasta la cantidad presupuestada para cada partida del presupuesto, para finalmente evaluar el desempeño de los directivos y las divisiones.

En base a lo planteado anteriormente, la preparación de un presupuesto común tiene cuatro propósitos fundamentales:

- **Perfeccionar el plan estratégico:** Es preparado al comienzo de cada año, basándose en la mejor información que se tenga en ese momento, siendo preparado en términos generales durante el año y siendo terminado antes del comienzo del año presupuestado, mediante la información más reciente y el buen juicio de los gerentes.
- **Coordinación:** Cuando un gerente participa en la participación de presupuesto y posteriormente este es generado por un administrativo formando un plan general, pueden existir incongruencias o que los datos no concuerden. Por ende, en este proceso se debe detectar y resolver las incongruencias, con la finalidad de reorganizar y recalcular lo presupuestado por los participantes del proceso.
- **Asignación de responsabilidades:** Referente al presupuesto aprobado, se deben definir las responsabilidades de cada gerente y funcionario. Dado que, el presupuesto también autoriza a los gerentes de los centros de responsabilidad a gastar ciertas sumas para fines designados sin pedir aprobación de sus superiores.

- **Bases para la evaluación del desempeño:** El presupuesto es un excelente punto de partida para la evaluación de desempeño, ya que a nivel presupuestal se asignan responsabilidades a los centros de costos o utilidades, lo que en cierta medida permite medir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.3 Sistemas de Control de Gestión**

Los Sistemas de Control de Gestión son un grupo de actividades, instrumentos y recursos, que permiten el alineamiento entre los objetivos de la organización y los de las personas. Mediante la información y el procesamiento de datos, estas actividades o procesos deben buscar que los individuos o trabajadores consigan sus metas, y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Anthony & Govindarajan, 2008)

De igual forma, Simons (1998) plantea que los sistemas son utilizados en una primera instancia como información pura y posteriormente evolucionan a un Sistema de Control, esto sucede una vez que se establecen diversos modelos de las actividades presentes en las organizaciones, es importante destacar que estos sistemas deben ser dinámicos con el entorno en que se encuentran inmersos, debido a que estos deben adaptarse a las estrategias que se plantean en una determinada organización, y también a los diferentes procesos que surgen durante el desarrollo de las diversas actividades involucradas.

En virtud de la investigación a realizar y sustentado por lo mencionado anteriormente referente al Control de Gestión, se procede a describir a en las siguientes subsecciones algunos Sistemas de Control de Gestión relevantes para el desarrollo de la investigación.

#### **1.3.1 Ciclo Cerrado de Control**

El Ciclo Cerrado de Control, corresponde a un Sistema de Gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008), el cual tiene como principal objetivo desarrollar la base para la planificación estratégica, por medio de la composición de 6 etapas fundamentales durante el proceso de planificación.

En primera instancia Kaplan y Norton (2008) presentan la etapa uno, que consta del desarrollo de la estrategia, estableciendo las declaraciones estratégicas pertinentes que busquen dar conocimiento acerca del entorno en que se desarrolla la organización. Para esta

etapa se realizan tareas como declaración de misión, visión y valores de la organización, se da soporte por medio de análisis del entorno y análisis interno.

Como segunda etapa se presenta la planificación de la estrategia, apoyado de herramientas tales como el mapa estratégico, indicadores, establecimiento de metas, financiamiento, entre otros. La principal función de esta etapa es buscar la forma más adecuada de planificar estrategias mediante el desarrollo de estas por medio de las herramientas mencionadas anteriormente, con el objetivo de mejorar y medir los desempeños en la organización. (Kaplan y Norton, 2008)

Para Kaplan y Norton (2008), el alineamiento de la organización corresponde a la tercera etapa, es clave determinar la congruencia de los componentes de la organización, permitiendo que exista un alineamiento de las estrategias y los miembros presentes en el desarrollo de estas, se establece mediante el seguimiento de las estrategias y correcta implementación por medio de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, declaración de incentivos, desarrollo de un sistema formal de control y el establecimiento de una adecuada cultura organizacional.

El desarrollo de la cuarta etapa consta de la planificación operacional, esta tiene como principal objetivo alinear las operaciones presentes en la organización con las estrategias determinadas previamente, por medio de un desempeño que sea sostenible en un plazo establecido. Es importante destacar que dentro del plazo establecido se debe determinar la capacidad de recursos presentes y como estos se apegan a los planes y desarrollo de presupuesto operacionales, se utilizan herramientas como el Sistema de Costeos y Presupuesto, Gestión de Calidad y Cuadro de Mando y Procesos. (Kaplan y Norton, 2008).

Una vez vinculadas las etapas previas y realizada la relación de la planificación estratégica y planificación de las operaciones, se presenta la quinta etapa de Control y aprendizaje, esto se realiza mediante la ejecución de los planes establecidos previamente, por medio del seguimiento a estas tareas mediante la revisión de indicadores y objetivos establecidos en el Cuadro de Mando Integral, esta etapa resulta ser fundamental debido a que establece el control de las estrategias y procesos mediante el seguimiento constante, permitiendo conocer los problemas que se presentan y los desafíos que surgen en la organización. (Kaplan y Norton, 2008).



Como última etapa, se presenta el probar y adaptar, esta consta de adecuar la estrategia de acuerdo con lo que sucede en el entorno de la organización, con respecto a las competencias que se presentan, así también como la adaptación a lo que sucede dentro de la organización. Se realizan sesiones de revisión de estrategias, dando soporte a estas mediante herramientas como el análisis PESTEL, buscando evaluar las situaciones del entorno y determinar si las estrategias planteadas dan soporte al cumplimiento de las necesidades que se presentan, por consiguiente, se deben actualizar y replantear los objetivos y el seguimiento que se les entrega a estos en otras herramientas utilizadas. (Kaplan y Norton, 2008).

Finalmente, resulta relevante conocer el funcionamiento del Sistema de Ciclo Cerrado, ya que este nos permite tener una noción de los procesos implementados durante el desarrollo de las estrategias, así como también, el aporte que entrega el uso de las herramientas fundamentales mencionadas anteriormente.

### **1.3.2 Palancas de Control**

Para Simons (1998), se presentan cuatro palancas exclusivas dentro de un Sistema de Control de Gestión, estas tienen como principal función la creación de valor y el control de las estrategias de la organización, son conocidas como sistemas de creencias, sistemas de control interactivo, sistemas de límites, sistemas de control diagnóstico.

Los sistemas de creencias tienen como principal finalidad, ser utilizados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades en sus empleados, mediante definiciones organizativas planteadas por dirección y que buscan reflejar las creencias y valores que la organización. Los gerentes encargados de la supervisión de los empleados tienen como principal rol, velar por el alineamiento de las creencias de los empleados y las creencias de la organización, por medio de corrección de posibles desviaciones, utilizando herramientas tales como Manuales, Políticas, Contratos y las definiciones de la Planificación Estratégica. (Simons, 1998).

De la misma manera ocurre con el sistema de límites, que para Simons (1998) se comprenden como las que dan cierta restricción a la organización y a las conductas presentes en esta misma, tienen como principal objetivo centrarse en hechos de connotación negativa para la organización y para dar alineamiento a posibles problemas futuros se implementan herramientas como manuales de reglas de comportamiento o reglamentos de seguridad.

De igual forma ocurre con el sistema de control interactivo, definido por Simons (1998) en donde explica que esta permite a los directivos y gerentes ser parte de actividades juntos al resto de empleados de la organización, así como también aportar mediante decisiones que se ajusten a la planificación estratégica de la organización, de esta forma, directivos o gerentes utilizan este sistema para involucrarse directamente en implementar mejoras constantes en las estrategias.

Finalmente, Simons (1998), plantea que el sistema de control diagnóstico consta de la revisión constante de las actividades realizadas por los individuos que componen a la organización, en función de las palancas mencionadas anteriormente. Tiene como principal función obtener retroalimentación de procesos a los que se les da especial atención y seguimiento, en base a los objetivos planteados. El monitoreo de la información permite establecer el Control de Gestión en su máxima expresión, buscando el lineamiento y corrección de desviaciones presentes en la organización, el uso de herramientas resulta fundamental en esta etapa, para ello se da soporte a estas actividades mediante el uso del presupuesto, el Cuadro de Mando Integral y sistemas de costeo e indicadores de gestión.

### **1.3.3 Medición de Metas y Desempeño**

El sistema de medición de metas y desempeño forma parte de los puntos importantes de una organización, esto debido a que, en este punto es donde los directivos seleccionan las medidas que mejor representan las estrategias implantadas por la empresa u organización, cabe destacar, que el sistema mencionado incluye información financiera y no financiera. Al mismo tiempo, las medidas implementadas permiten visualizar los factores básicos del éxito actual y futuro, inclusive, estas medidas sólo son un mecanismo que mejora la probabilidad de que las estrategias puestas en marcha se estén cumpliendo con lo planificado. (Anthony & Govindarajan, 2008, p.460). Asimismo, para Robbins (1995) la medición del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones (p.666), algo semejante ocurre con lo planteado por Anthony & Govindarajan (2008) con respecto al desempeño individual y la congruencia de las metas, en donde explican que los individuos de la organización poseen sus propias metas personales y no necesariamente éstas se encuentran alineadas con las de la organización, por este motivo es fundamental el sistema de medición de metas y desempeño, ya que permite acortar éstas diferencias y alinear metas entre los individuos y la organización.

### **1.3.4 Sistema Formal de Control**

El sistema formal de control se puede comprender como el mismo Sistema de Control de Gestión, pero de igual forma Anthony & Govindarajan (2008, p.103) plantean que se puede comprender como el conjunto de reglas que rigen a todas las instrucciones y controles existentes que permiten ejercer el cumplimiento de las actividades llevadas a cabo en la organización. Las reglas del sistema formal de control dan alcance a los procedimientos que se pueden desarrollar en una organización, como es el caso de los controles físicos, los cuales dan a conocer que forman parte de la estructura de control (Seguridad, contraseñas, vigilancia), asimismo se presentan los manuales, los cuales se detallan y consideran como una guía de órdenes, se presentan dos casos de manuales, el primero de ellos detalla los manuales de dependencia burocrática y por otro lado, existen los manuales de organizaciones descentralizadas. Al mismo tiempo se destaca dentro del sistema forma de control, los denominados salvaguardas de sistemas, que permiten salvar la información para que esta sea fidedigna y mitigar posibles fraudes.

### **1.4 Tipos de Organizaciones**

Para Anthony & Govindarajan (2008), los tipos de organizaciones se ven influenciados en su estructura en la mayoría de los casos por la estrategia que se quiere utilizar, esto a su vez determina e impacta en el diseño del Sistema de Control de Gestión a implementar en la organización. Asimismo, se plantea que se pueden categorizar tres tipos de estructuras organizacionales, la funcional, que se caracteriza por poseer gerentes responsables por funciones específicas en cada área de la organización, también se presenta la estructura de una unidad comercial, la cual posee gerentes responsables por la mayoría de actividades, en este caso se presentan áreas independientes en forma parcial, y por último se presenta la estructura matricial, en la cual se desarrollan estructuras funcionales con dos responsabilidades. Por lo tanto, se comprende que los tipos de organizaciones se definen mediante su estructura organizacional, esta ayuda a determinar los recursos que se han de utilizar en la empresa/organización, de igual forma, permite comprender los objetivos establecidos por la dirección.

#### **1.4.1 Organizaciones sin Fines de Lucro**

Las organizaciones sin fines de lucro según el Servicio de Impuesto Internos son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de

las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como, asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible. (SII, 2021). Algo semejante ocurre con Anthony & Govindarajan (2008), quienes estipulan que una organización sin fines de lucro es aquella que no distribuye los activos que posee entre sus miembros, así como tampoco lo hace para los ingresos y beneficios percibidos, cabe destacar que la organización puede pagar a los empleados, funcionarios y miembros por sus servicios prestados, inclusive la organización puede obtener ganancias de las labores realizadas, pero se prohíbe la distribución de estas mismas. En otras palabras, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan especialmente por: la ausencia de cálculo de sus utilidades, presentar un capital aportado, una constante contabilidad de fondos y la existencia de un gobierno corporativo.

Es por ello que, según Anthony & Govindarajan (2008), es importante el proceso de la planeación estratégica y preparación de presupuestos, ya que, se les entrega una mayor importancia a estos puesto que al no generar ganancias sus recursos son aún más limitados. De modo idéntico sucede con Kaplan y Norton (2004) dan a conocer el funcionamiento de las organizaciones sin fines de lucro por medio de la aplicación del Cuadro de Mando Integral y explican que las organizaciones sin fines de lucro se esfuerzan por cumplir con la misión, destacando que se requiere de indicadores financieros y no financieros para motivar y evaluar el desempeño de esta misma. Frente a esta situación Anthony & Govindarajan, (2008) postulan que el presupuesto sea realizado en base a los gastos, en esto es clave que los gerentes de los centros de responsabilidad se apeguen a los recursos entregados y no sobrepasen estos, puesto que el presupuesto es la herramienta de control de gestión para las actividades que son consideradas no financieras. En cuanto al proceso de operación y posterior evaluación, se postula por parte de Anthony & Govindarajan (2008) que los fondos percibidos en estas organizaciones por parte del gobierno se dificultan con el paso del tiempo, por lo que, el Control de Gestión resulta clave al momento de definir la asignación de recursos, ya que las decisiones de gastos resultan ser subjetivas, mejorando la eficiencia frente al crecimiento de la escasez de fondos.

## **1.5 Definición de Departamento de Control de Gestión**

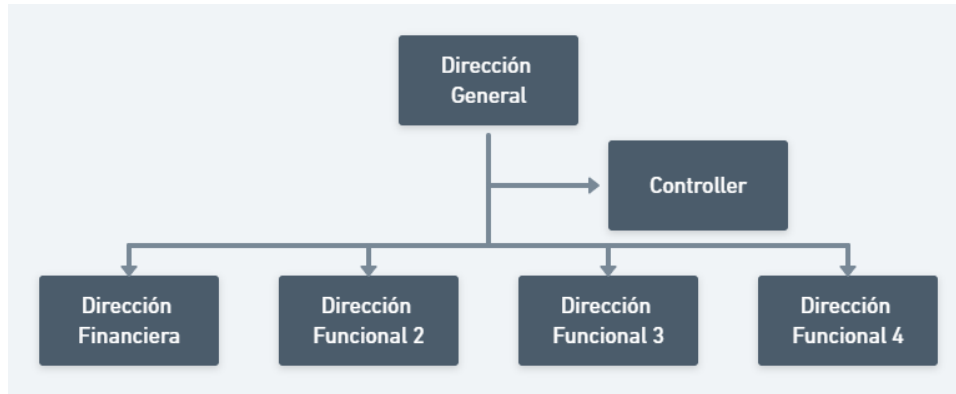
En base a lo planteado por Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL, 2019) se declara que el Departamento de Control de Gestión es quién se encarga de apoyar y asesorar en los procesos de la planificación estratégica, implementando sistemas de control de gestión, dando cumplimiento a compromisos internos y externos mediante la ayuda en la toma de decisiones. De igual forma sucede con lo planteado por los diversos autores referenciados en el primer capítulo de esta investigación (Anthony & Govindarajan (2008); Jordan (1995); Kaplan y Norton (2006, 2008); Simons (1995); Amat (2004)), en donde se da a conocer las principales definiciones del Control de Gestión y como este es implementado y desarrollado en las organizaciones. De modo idéntico, se presenta una definición por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en donde se explica que, a la unidad de Planificación y Control de Gestión se le atribuye el siguiente objetivo "Apoyar a las autoridades institucionales en la toma de decisión respecto de los avances y cumplimiento de las metas y compromisos institucionales". En consecuencia, un Departamento de Control de Gestión, será la unidad encargada de apoyar, implementar y revisar los avances incurridos en una organización, facilitando información pertinente para una correcta toma de decisiones a nivel tanto estratégico como operacional.

### **1.5.1 Departamento de Control de Gestión en la Estructura Organizacional**

Un Departamento de Control de Gestión se puede comprender por la posición que esta toma dentro de la estructura de una organización, en ocasiones se considera como un Staff que se posiciona junto a la alta dirección, facilitando la coordinación entre los departamentos y la alta dirección, en este contexto, también se puede presentar como una dirección funcional más de la organización, en donde forma parte de la organización lineal y finalmente como parte del área financiera de una organización. Así lo explica Anthony & Govindarajan (2008) por medio de la relación del Controller con la estructura organizacional, aportando en funciones de formulación de planes y presupuestos estratégicos, independiente de la posición que el Controller tenga dentro de la organización, se busca que cumpla con implementar congruencia en las metas presentadas, esto resulta fundamental ya que como lo explica González-Ubeda (1993) el posicionamiento de la unidad de Control de Gestión en la estructura de la organización, puede ser muy flexible y posicionarse desde la alta dirección como miembro de staff (ver **figura 6**), o por otra parte, como función de unidad de apoyo o departamento (ver

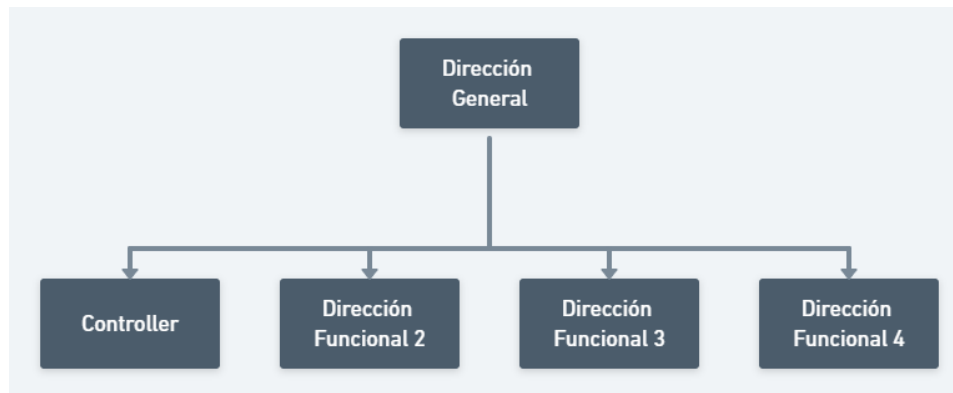
figura 7), y finalmente, también puede encontrarse como una unidad subordinada con dependencia de un director de finanzas.

**Figura 6: Control de Gestión en la estructura organizacional**



Fuente: González-Ubeda, J. (1993). El papel del Control de Gestión y del Controller antes las nuevas tecnologías y sistemas de información, p.1.

**Figura 7: Control de Gestión en la estructura organizacional**



Fuente: González-Ubeda, J. (1993). El papel del Control de Gestión y del Controller antes las nuevas tecnologías y sistemas de información, p.2.

Por consiguiente, resulta relevante, el papel que debe cumplir el Departamento de Control de Gestión o bajo la denominación de Controller, dentro de una organización

### 1.5.2 Funciones del Controller

La principal función del Controller consiste en estar a cargo de diseñar, operar y mantener el Sistema de Control de Gestión (Anthony & Govindarajan, 2008). Asimismo, el

Institute of Management Accountants (2021), postula que el Controller cumple un rol diferente en cuanto a las perspectivas financieras de otros profesionales afines a la organización, puesto que es el principal agente de apoyo al momento de implementar la estrategia de la organización, diseñar, preparar, analizar, supervisar, informes de tipo financiero y no financiero, aportando directamente en la toma de decisiones, de igual forma, es un agente activo en la capacitación del personal con que se relaciona constantemente, recomendando acciones de mejora en los distintos niveles de la organización. (Anthony & Govindarajan, 2008, p.110). Acciones como las mencionadas anteriormente, permiten que el Controller sea un profesional que puede estar presente en distintas áreas de la organización, se ejemplifica por medio de una referencia que citó Gracia (Gracia, D, 2018, p.34), en donde da a conocer que el Controller puede abarcar áreas como un *business partner* y ser aportando en la organización en labores de estrategias corporativas, gestión del cambio. Se puede incluir lo planteado por Amat, O. & Campa F. (2013), quienes postulan que es importante que el Controller posea habilidades técnicas (conocimiento de la industria, herramientas contables y afines al control), así como también habilidades directivas (diálogo, trabajo en equipo, gestión del tiempo, entre otras), esto debido a que este perfil de trabajo se encuentra constantemente en interacción con otras personas y resulta relevante tener un manejo adecuado con todo el personal involucrado.

## **CAPÍTULO II. CORPORACIONES MUNICIPALES EN CHILE**

En virtud del capítulo anterior, en primer lugar, se llevará a cabo una revisión de las Corporaciones Municipales, permitiendo conocer el funcionamiento de un Departamento de Control de Gestión en estas organizaciones, el cual se encarga de la correcta aplicación de las herramientas de este mismo. Por consiguiente, se llevará a cabo una revisión de las Corporaciones Municipales, con la finalidad de entender su funcionamiento, sus principales características, normativas, rol en la sociedad y leyes por las que se rigen estas entidades, además de la definición de control interno y las entidades encargadas del control externo.

### **2.1 Departamento de Control de Gestión en Corporaciones Municipales**

Las funciones de un departamento de Control de Gestión abarcan desde un nivel estratégico hasta un nivel operacional, así lo plantea la Subsecretaría de Telecomunicaciones que junto a su departamento de control de gestión explican que entre sus principales funciones se encuentra elaborar, apoyar, definir y controlar diversas tareas con respecto al presupuesto,

plan estratégico, Ley de presupuesto, así como también administrar el Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001, del mismo modo, se incluyen acciones como estandarizar, gestionar y desarrollar políticas, procedimientos y planes de acción. (SUBTEL, 2019). De la misma forma se presenta lo planteado por COMUDEF (2018), que la dirección de control centra sus tareas en planificar, dirigir y organizar el área de control, es decir, es el departamento encargado de fiscalizar el cumplimiento de las normas internas en la Corporación Municipal, con la finalidad de apoyar al secretario general. Paralelamente a ello, debe existir colaboración a los demás departamentos que requieran realineamiento en materia de procedimientos o creación de estos. Además del monitoreo preventivo que debe hacer a todas las áreas institucionales.

Según Rivera (2008) una empresa estará bajo control si el equipo de trabajo está orientado hacia el logro de los objetivos definidos por la organización. Lo que permitirá una mayor probabilidad en el éxito del cumplimiento de los objetivos, por ende, es fundamental lograr que los comportamientos de las personas se encuentren alineados a las aspiraciones organizacionales. Dado esto, se puede concluir que un departamento de control gestión, se transforma en una herramienta fundamental para construir y alinear una empresa en constante progreso y crecimiento, que se proyecte en el tiempo de manera estable y rentable.

En base a lo explicado recientemente, se puede comprender lo estipulado por COMUDEF (2018), en donde se plantean que las principales funciones del departamento de control de gestión son:

- Realizar asesorías en materias y procedimientos internos de otros departamentos
- Controles preventivos de centros y establecimientos
- Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos internos, de acuerdo a la normativa vigente
- Resguardo de recursos materiales financieros y de la administración de recursos humanos de la institución
- Realizar control de procedimientos, documentación en centros y establecimientos COMUDEF, control interno
- Revisión de contratos (proveedores), Revisión de RR.HH. y remuneraciones (contratos, finiquitos, honorarios)
- Control de recursos financieros
- Revisión de formulación y ejecución de licitaciones
- Asesoría en materias y procedimientos de control



- Arqueos Tesorería

De igual forma, se plantea por parte de la Corporación Municipal de Valparaíso, quienes plantean que el principal objetivo de esta unidad radica en “Proveer de los diversos instrumentos que permitan la gestión estratégica de las acciones de la Corporación Municipal para cumplir su misión en la entrega de los servicios públicos que provee.” (CM. Valparaíso, s. f.), teniendo entre sus principales funciones, gestionar la formulación de estrategias, monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la corporación, elaborar reportes de gestión del desempeño, diseñar e implementar un sistema de Control de Gestión en otros.

En base a lo expuesto anteriormente se demuestra la relevancia y diversas funciones que se presentan en un Departamento de Control de Gestión y de igual forma el apoyo y lineamiento que entrega a las organizaciones que cuentan con dicha unidad. Debido a que buscan ejercer control en todas las demás unidades organizaciones, con la finalidad de obtener mejoras en los procesos.

## **2.2 Definición de Corporaciones Municipales**

Las Corporaciones Municipales son entidades privadas y sin fines de lucro que tienen como principal misión administrar y velar por la correcta prestación de servicios en el sector público, administrando y operando servicios de educación, salud, entre otros. (Ministerio de Justicia, 1981). De la misma forma, se presentan diversas definiciones por parte de las mismas corporaciones municipales, como el caso de la Corporación Municipal de Peñalolén que las define como: Corporaciones de Derecho privado sin fines de lucro. Están creadas en virtud del DFL 1-3063 de 1980 Interior, y sus modificaciones, constituidas conforme a el título XXXIII del libro I del Código Civil, cuyo objeto es administrar y operar servicios en las áreas de educación, salud y atención de menores que haya tomado a su cargo la municipalidad. (Peñalolen, s. f.).

Por otra parte, según CM. Calera de Tango (s. f.), existe una clara definición de las funciones que a la Corporación Municipal le corresponden, orientándose principalmente en la asignación de recursos y aprobación de proyectos que benefician al sector educación y salud. Además, de la importancia que debe tener el personal contratado, ya sea en el personal enfocado en la educación, tanto como en la salud, buscando responder profesionalmente a los objetivos nacionales y municipales. Para ello, es clave la administración, ya que, es el punto organizativo del funcionamiento de las partes, por ende, se debe contar con un personal altamente idóneo y capacitado para desarrollar el trabajo.

## 2.3 Características de las Corporaciones Municipales

Las Corporaciones Municipales en Chile se presentan como entidades privadas y sin fines de lucro que administran y operan servicios de educación, salud, cementerios entre otros. (CM. Valparaíso, s. f.). Lo que da cuenta, que no varían mucho con respecto a la situación en otros países, debido a que mediante un estudio de las corporaciones municipales en el extranjero se postula que “Algunos municipios comenzaron a experimentar con municipally owned corporations (MOC). Los MOC son corporaciones constituidas por municipalidades para brindar típicamente un solo servicio, generalmente servicios de autobús, servicios de agua y alcantarillado y recolección de basura” (Voorn et al., 2017)

Asimismo, se conoce que las corporaciones municipales nacen al alero del municipio, pero sin las mismas regulaciones, ya que, ejercen funciones de interés público y administran patrimonio de igual naturaleza que las del Gobierno Central y los organismos públicos definidos por ley. (Díaz, 2017), de igual forma, se explica mediante referencias a otros autores la principal característica que presentan las corporaciones municipales desde su nacimiento como se explica por Voorn et al., (2017) “la contratación de servicios locales era una tendencia creciente en Estados Unidos (Hefetz y Warner 2007) y Europa (Pérez-López, Prior y Zafra-Gómez 2015).” siendo por consiguiente la principal característica de estas que “estudios iniciales mostraron grandes ahorros de costos (Domberger y Jensen 1997; Domberger y Rimmer 1994; Hodge 2000)”. Voorn et al., (2017).

Cabe destacar que las principales características de las corporaciones municipales mencionadas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (2015), se detalla que:

- Son autónomas y se autogobiernan, pero tributan en conformidad con la ley
- Al ser personas jurídicas pueden contraer obligaciones y ejercer derechos como cualquier persona (celebrar todo tipo de acto o contrato).
- Están sujetas a una triple fiscalización: por la Contraloría General de la República, por la unidad de control de la respectiva municipalidad y por el Ministerio de Justicia.
- La municipalidad o municipalidades que participen o las formen podrán aportar recursos o subvenciones para su funcionamiento.
- Financiamiento por medio del Gobierno Central y recursos privados (Díaz, 2017)

### **2.3.1 Funciones de las Corporaciones Municipales**

Según CM. Valparaíso (s. f.). su principal labor es administrar y operar servicios en las áreas de educación, salud y cementerios, adoptando las medidas necesarias para su dotación, ampliación y perfeccionamiento. En este sentido, CM. Colina (s. f.). define que la corporación municipal debe administrar y gestionar servicios en las áreas de educación, salud y atención de menores.

Por otra parte, referente a funciones más específicas se tiene el promover, coordinar y dirigir las labores de carácter económico y administrativo que la corporación lleve a cabo para dar cumplimiento a sus fines, además de las respectivas rendiciones de cuentas, tener un control de los ingresos, proponer presupuesto, balances y memorias, y todo lo relacionado con el cumplimiento de la Ley de Transparencia. (Díaz, 2017).

### **2.4 Contexto Nacional**

Las corporaciones municipales son constituidas conforme al artículo 12 del DFL 1-3063 de 1981, que autoriza a las municipalidades a crearlas según lo dispuesto en el título XXXIII, del libro I del código civil, para que tomen a su cargo servicios en las áreas de educación, salud o atención de menores. Posteriormente, entro en vigor la ley 18.695 que limita la posibilidad a las municipalidades de construir corporaciones de derecho privado, salvo que sean destinadas a la difusión del arte, cultura y deporte o fomento de obras de desarrollo comunal. (Biblioteca del Congreso Nacional, s. f.).

Actualmente existen dos tipos de corporaciones municipales. Las primeras, constituidas conforme al DFL 1-3063 destinadas a educación, salud y atención a menores (las cuales ya no pueden ser creadas). Y, en segundo lugar, aquellas destinadas al desarrollo de artes, cultura y deporte. (Biblioteca del Congreso Nacional, s. f.)

Según Díaz (2017) en su estudio Análisis del Marco Jurídico de las Corporaciones Municipales en Chile, se dio a conocer que de 345 municipios un 15% (54 comunas) cuenta con corporaciones municipales enfocadas al apoyo de educación y salud.

### **2.5 Control Interno en Corporaciones Municipales**

Actualmente, existen corporaciones municipales que no poseen unidad de control de gestión o en otros casos, presenta solo un cargo enfocado al control interno y cumplir con las

obligaciones fiscalizadoras efectuadas por la Contraloría General de la República y el Ministerio de Justicia. (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2015). En caso de tener un departamento de control de gestión, según (CM. Renca, 2018), cumplirá con las siguientes obligaciones y funciones:

- Asesorar al secretario general en el diseño, implementación y evaluación de procesos estratégicos para lograr los objetivos de la organización.
- Asesorar y apoyar a las direcciones de educación y salud en sus procesos de planificación anual.
- Monitorear el desempeño de las diferentes unidades de la Corporación.
- Diseñar políticas, normas, procedimientos y programas a solicitud del secretario general.
- Gestionar las relaciones laborales con sindicatos y asociaciones gremiales para promover el diálogo social, la organización sindical y la solución de conflictos.

Según (CM. Conchalí, 2014), el Departamento de Control Interno tiene por objeto general fiscalizar la gestión interna de la Corporación, en el marco de las normas legales vigentes, y de los procedimientos administrativos establecidos. Tendrá las siguientes funciones específicas:

- Asesorar al secretario general y servir de órgano de consulta para todas las Áreas y Departamentos en lo relativo al control administrativo y operativo interno.
- Asesorar al secretario general en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquél puede requerir en virtud de la Ley.
- Diseño y ejecución de programas de control y auditoría administrativa tendientes a efectuar controles permanentes y sistemáticos a las unidades operativas de la Corporación.
- Colaborar directamente con el director de administración y finanzas para el ejercicio de sus funciones de control de gestión.
- Recibir, revisar y aprobar las rendiciones de cuentas financieras que la normativa vigente exija.
- Visar la suscripción de Convenios con cualquier persona jurídica externa, cautelando el cumplimiento de la normativa administrativa vigente. En el caso de convenios de naturaleza programática ministerial a cuya ejecución concurre la Corporación Municipal de Conchalí directamente o mandatada por la Municipalidad de Conchalí, debe cautelar

además en este último caso, la correspondiente ratificación de su firma mediante Decreto Alcaldicio.

- Procurar la adecuada y correcta interacción entre Corporación, Municipalidad, Ministerios y demás dependencias relacionadas con su ámbito de acción.
- Analizar los procedimientos administrativos internos y proponer las modificaciones que tiendan a su mayor eficacia, eficiencia, transparencia y actualización en relación a las modificaciones legales y reglamentarias pertinentes.
- Asesorar, recomendar y proponer, en conjunto con el Departamento Jurídico, a la secretaria general, a las direcciones de área y a los directores de establecimiento, en la implementación de las medidas necesarias para prevenir el cumplimiento de las regulaciones que sean atingentes a la Corporación contenidas en la Ley de Transparencia.

## **2.6 Control Externo: Entidades Involucradas en los Procesos**

Las corporaciones se ven sometidas constantemente por fiscalizaciones y obligaciones por medio de leyes, que son aplicadas como medio de control externo las que deben ser cumplidas a la brevedad, esto se explica por medio de una de las entidades que participa de forma activa en el control externo es la Contraloría General de la República, por medio de la realización de auditorías contempladas en sus planes de fiscalización (Díaz, 2017). Asimismo, de acuerdo con lo estipulado por medio de la ley 18.695 en donde se explica que “las corporaciones municipales están obligadas a entregar balances y/o rendiciones de forma anual, con el objetivo de clarificar la justificación de sus gastos”. (Biblioteca del Congreso Nacional, s. f.)

Finalmente, Díaz (2017), postula que se requiere de una entidad o cuerpo normativa sistematizada que regule a las corporaciones municipales, además de elevar el estándar de transparencia, con la finalidad de elevar los mecanismos de control externo.

Considerando los antecedentes recopilados en los capítulos uno y dos, se da cuenta de la necesidad que poseen las Corporaciones Municipales de utilizar Herramientas de Control de Gestión, ya que, estas como conjunto de procesos permiten controlar el desempeño de la organización y sus departamentos. Considerando lo importante que es controlar el uso y la administración de recursos públicos, además del monitoreo que se puede ejercer sobre cada

proceso fundamental en estas. Es por ello, que, a partir de lo anterior, se iniciará el proceso metodológico para hacer cumplir los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Durante el desarrollo del presente capítulo se dará a conocer la metodología implementada durante el transcurso de la investigación. De igual manera, se presenta el tipo de enfoque utilizado, así como las herramientas empleadas para la realización del estudio. Para comprender de mejor manera el proceso metodológico utilizado se plasma a continuación las preguntas de investigación, junto a los objetivos generales y específicos que buscan dar una solución a esta misma.

### 3.1 Descripción del Problema

Según el ranking de la percepción de corrupción Transparency Internacional (2017) en Chile aumentó la desconfianza en la gestión administrativa del país por parte de la población. En base a esto, Díaz (2017) postula que el principal factor de responsabilidad recae en el sector público, dando cuenta que la razón se debe principalmente a diversas evidencias de falencias existentes en Corporaciones Municipales, específicamente en materias de gestión, control y rendición de cuentas, las cuales se dieron a conocer en 2017.

Dentro de los problemas encontrados destaca inconsistencia en la normativa legal (Díaz, 2017), recursos y personal desproporcionado, de igual forma problemas incurridos en la rendición de cuentas (Valenzuela, A., 2018), además se presenta desalineamiento de personal en el área de salud (Valdebenito, C., 2015, octubre 23) y finalmente una gran brecha educacional (Grupo Educar., 2012, febrero 1). Por ello, lo mencionado anteriormente conlleva al desalineamiento o incumplimiento de una correcta administración y operación de servicios de educación, salud, entre otros, por parte de las Corporaciones Municipales.

Dado lo presentado anteriormente, se da a conocer la pregunta que da soporte a la presente investigación:

- ¿Qué herramientas de Control de Gestión han sido implementadas por las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué al año 2021?

En base a la pregunta planteada, esta busca dar sustento a la investigación en curso, para ello es relevante establecer objetivos que permitan el avance de esta misma, abarcando el desarrollo de un objetivo general el cual sea utilizado de guía para responder a la pregunta de investigación y objetivos específicos que den soporte al objetivo general.

## **3.2 Objetivos de la Investigación**

Para responder a la pregunta de investigación propuesta, se plantea el siguiente objetivo general, el cual debe considerar ciertos objetivos específicos para su cumplimiento.

### **3.2.1 Objetivo General**

- Analizar las herramientas de Control de Gestión, implementadas por Corporaciones Municipales en Chile en el caso de caso Peñalolén y Quilpué.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el Concepto de Control de Gestión y su importancia en organizaciones sin fines de lucro.
- Identificar los instrumentos de Control de Gestión utilizados por las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué.
- Analizar comparativamente los instrumentos de Control de Gestión implementados por las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué, con la literatura.
- Determinar en base a lo investigado, propuestas de mejoras en la implementación de los instrumentos de Control de Gestión de las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué.

## **3.3 Enfoque Metodológico**

Para tener una mejor comprensión de los conceptos involucrados se define el concepto de investigación, ya que, según Hernández et al. (2014), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Por consiguiente, para la búsqueda de información y un correcto desarrollo de la investigación acerca del Control de Gestión y las Corporaciones Municipales en Chile, se realizó mediante un enfoque de investigación cualitativo.

Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación, de igual forma, el enfoque cualitativo permite conocer una variedad de puntos de vista o formas de interpretación que varían dependiendo de un grupo, individuo o sistema. Asimismo, Rodríguez et al. (1996), da cuenta que observadores competentes pueden informar en base a la objetividad, claridad y precisión acerca de sus observaciones



del mundo social, además de presentar un acercamiento a sujetos reales, con experiencias, opiniones, valores, por medio de técnicas o métodos de entrevistas.

Relacionando directamente lo planteado por ambos autores con el tema principal de la investigación, que mediante el acercamiento a la realidad permite visualizar el contexto existente en las Corporaciones Municipales referente a su situación personal del cumplimiento de leyes, normas y planes de acción establecidos por entidades regulatorias, focalizándose en la importancia de los Departamentos de Control de Gestión y analizando la forma directa o indirecta en que los individuos aplican el control en estas organizaciones, acercando el conocimiento de acuerdo a las herramientas presentes y cómo estas pueden alinear o dar soporte a los distintos problemas existentes en las Corporaciones Municipales.

Por consiguiente, se estableció que el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, en base a lo planteado por Hernández et al. (2014), ya que, este se enfoca en especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, por lo tanto, consiste en medir o extraer información desde los sujetos de estudio desde un determinado fenómeno, y su objetivo primordial es recopilar información.

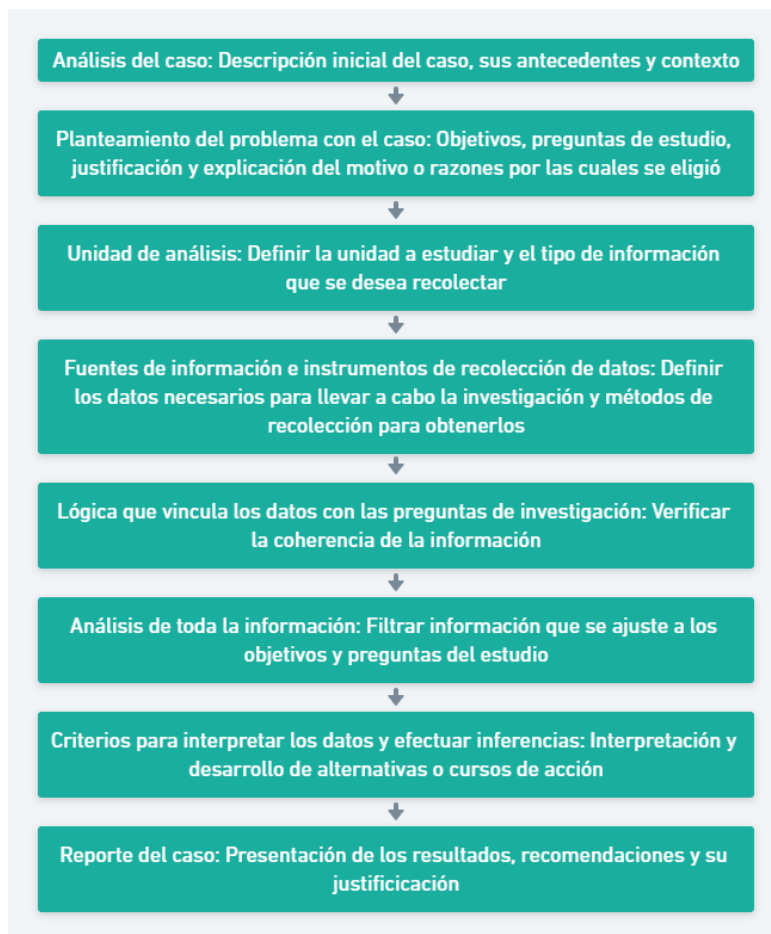
Dado esto, se optó por el uso del enfoque cualitativo de acuerdo con lo planteado anteriormente por ambos autores refleja el análisis y el enfoque que se necesita para el desarrollo de la presente investigación, en base a la recopilación de diferentes puntos de vista, opiniones y situaciones presentes en las Corporaciones Municipales en Chile y la realidad frente al Control de Gestión.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

El presente trabajo en curso tomó un diseño de investigación de tipo estudio de caso, ya que, permite tener una mayor noción analítica de los casos específicos que se abordaron para conocer la realidad presente en materia de Control de Gestión en las Corporaciones Municipales. En el estudio de caso se explica que “Concibe el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad” (Mertens (2005), como se citó en Hernández et al., 2014). En este contexto (Harvard Business School, 1997) considera y utiliza este método desde 1908, específicamente para evaluar unidades organizacionales. (Hernández et al., 2014).

Dado lo anterior, el diseño de estudio de caso establecido por Hernández et al. (2014), menciona que no existe una forma específica de abordar la investigación, estableciéndose como un método flexible y adaptable a cada situación, permite analizar de manera concreta y única a las Corporaciones Municipales estudiadas. En primer lugar, una vez analizado el caso y su contexto, se planteó el problema y la pregunta de investigación, además se definieron como unidades de análisis a los departamentos de control existentes en una Corporación Municipal de tipo A y otra de tipo B, permitiendo dar cuenta de los diferentes puntos de vista, contextos y realidades de ambas. Posteriormente se llevó a cabo la realización del proceso de recolección de datos mediante la obtención de información a través de entrevistas. Por lo que se analizó la información recopilada, siendo vinculadas con las preguntas de investigación y marco teórico, obteniendo beneficios mutuos entre las partes. Lo que permitió generar un análisis fundamentado, con la finalidad de interpretar los datos, para finalmente reportar los resultados de la investigación. (ver **Figura 8**).

**Figura 8: Metodología para el estudio de caso**



Fuente: Elaboración propia en base a Hernández et al. (2014)

En virtud de lo especificado anteriormente se propuso la (**Figura 8**), como diseño investigativo, el cual se fue cumpliendo según el alcance y factibilidad que se obtuvo en el tiempo de la presente investigación.

### **3.5 Trabajo de Campo**

Durante la presente investigación resultó relevante determinar ciertos puntos importantes dentro del trabajo de campo. En estos puntos se encuentran, seleccionar el ambiente o sitio en que este se encuentra inmerso, para el caso la investigación se encuentra dentro de las Corporaciones Municipales en Chile, específicamente en las Unidades de Control de Gestión, siendo este último mencionado como el principal vínculo de conexión entre los sujetos que fueron parte del trabajo de campo y la investigación en curso, por lo tanto, es importante enfatizar los aportes otorgados en base a su experiencia, conocimiento y diferentes puntos de vista en las áreas investigadas. Para ello durante el transcurso de la investigación resultó sumamente relevante mantener una cooperación activa en la búsqueda de beneficios mutuos entre las partes involucradas.

#### **3.5.1 Población y Muestra**

Para desarrollar la presente investigación se consideró como población a las 54 Corporaciones Municipales existentes en Chile. Por consiguiente, se incluyó la muestra de dos Corporaciones Municipales, siendo analizadas como Corporación Municipal A la cual se encuentra desarrollando sus labores en la Región Metropolitana específicamente en la comuna de Peñalolén, a diferencia de la Corporación Municipal B, perteneciente a la V Región del país, la cual ejerce sus servicios en la comuna de Quilpué. (ver **Figura 9**).

Para realizar el trabajo de campo, se debió comprender la situación en que se encontraba inmersa la investigación en curso, por lo tanto, es importante destacar que esta misma constaba de muestras no probabilísticas, ya que tenían como finalidad ser un procedimiento de selección que se adaptara a las características de la investigación. Para Hernández et al. (2014), las muestras no probabilísticas no tienen como intención principal que sean estadísticamente representativas de una determinada población, sino que tienen objetivo principal analizarlos intensivamente.

**Figura 9: Población y muestra de la Investigación**



Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2 Técnicas de Recolección de Datos

Según Hernández et al. (2014), la recolección de datos ocurre en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis, por lo que, en este caso, la unidad estudiada del proceso cualitativo va orientada a organizaciones, ya que se basa en el control, jerarquía y cultura. Ahora bien, el principal instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo es el propio investigador, ya que, mediante métodos y técnicas, recoge los datos (observando, entrevistando, revisando documentos, conduce sesiones, entre otros), con el objetivo de convertir los datos recopilados en información. El principal papel del investigador es descubrir las múltiples visiones que tienen los participantes y ambientarse a papeles personales e interactivos, mediante una conducta sensible, genuina y abierta por parte del investigador, con la finalidad de crear un clima de confianza.

La principal fuente de recolección de información para esta investigación constó de la elaboración de entrevistas semiestructuradas desde los sujetos inmersos en el trabajo de campo, ya que estas se desarrollaron mediante un diálogo constante entre 2 o más personas que facilitó la comunicación, puesto que permitió la adaptación frente a los sujetos que se encontraban inmersos en las muestras del estudio, las preguntas involucradas en la entrevista semiestructurada fueron secuenciales, de forma que permitieran plasmar sus aportes en la investigación, facilitando la obtención de información por parte de los sujetos inmersos en el estudio de manera lógica y constructiva.

## **3.6 Análisis de Datos**

Al efectuarse el enfoque cualitativo, la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo, considerando que el análisis no es uniforme ni con un esquema en particular. Aun así, Hernández et al. (2014), propone el siguiente proceso de análisis que incorpora las concepciones de diversos teóricos de la metodología en el campo cualitativo. Cabe destacar que, en el análisis de los datos, la acción esencial consiste en estructurar los datos recibidos, además de las narraciones del investigador. Teniendo el análisis cualitativo como propósito central: 1) explorar los datos, 2) imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías, 3) describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones; 4) descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema; 5) comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) vincular los resultados con el conocimiento disponible y 8) generar una teoría fundamentada en los datos. Una vez analizados los casos y extraída la información necesaria, el análisis concluye. En cambio, si se descubren inconsistencias, déficit de información o falta de claridad en el entendimiento del problema, se debe regresar al campo o contexto para recolectar más datos.

### **3.6.1 Fase Analítica**

Para comprender la fase analítica se tuvo que tener en consideración la estructura que se entregó desde el inicio del análisis hasta la obtención de los resultados y conclusiones del estudio. En base a la elaboración del instrumento de recolección de datos, este tuvo que tener un proceso de validación previo para poder ser utilizado, el cual será presentado más adelante. En una primera instancia se realizó un acercamiento a los sujetos en investigación, con la intención de recolectar datos de la muestra en que se encuentra inmerso el estudio de caso, para este caso, se aplicó directamente a los encargados del área o Departamento de Control de Gestión inmerso en las Corporaciones Municipales. Posteriormente se debió tener en consideración la revisión de los datos recopilados para proceder a ordenar y organizar la información obtenida previamente y comenzar a realizar un análisis de estos mismos y transformar los datos obtenidos en información relevante, para el avance de la investigación, esto se llevó a cabo mediante la transcripción de los datos y el uso de la herramienta ATLAS.ti. Tras ello, se procedió al descubrimiento de las unidades de análisis que permitieron tener claridad en base a los objetivos planteados durante el transcurso de la investigación y que

logran aclarar las preguntas de investigación y como estas se ajustan a los objetivos planteados en esta misma. Por lo que posteriormente, se debieron consolidar las categorías mediante su relación con el marco teórico. Para finalmente proceder a la etapa en donde se buscó la obtención de las conclusiones pertinentes para la elaboración de recomendaciones ajustadas al caso en estudio.

Esta definición permitió establecer el paso a paso y clarificar las categorías y subcategorías que serán vistas a continuación (Hernández, 2014). Cabe destacar que la fase analítica es iterativa, es decir, en ocasiones fue necesario retornar al trabajo de campo para recopilar más información.

### **3.6.2 Categorías y Subcategorías de Análisis**

Según Hernández (2014) en los estudios cualitativos de caso, no se utilizan herramientas estandarizadas, ni se establecen a priori categorías, por lo que las categorías y subcategorías fueron propuestas sujetas a cambio.

A continuación, se detallan las categorías y subcategorías utilizadas durante el transcurso de la investigación, las cuales sirvieron de base para la elaboración del instrumento de recolección de datos.

**Tabla 1: Categorías y Subcategorías investigativas**

Categoría	Subcategoría	Dimensiones
Control de Gestión	Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Declaraciones estratégicas (Misión, visión y propuesta de valor)</li> <li>- Análisis Estratégico (FODA y Cadena de Valor)</li> <li>- Planificación Estratégica</li> <li>- Mapas Estratégicos</li> <li>- Cuadro de Mando Integral</li> <li>- Benchmarking</li> <li>- Control Presupuestario</li> </ul>
	Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo Cerrado de Control</li> <li>- Palancas de Control</li> <li>- Medición de metas y desempeño</li> <li>- Sistema Formal de Control</li> </ul>
	Departamento de Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controller</li> <li>- Estructura Departamento de Control de Gestión</li> <li>- Relevancia Departamento de Control de Gestión</li> </ul>
	Tipo de Control en Corporaciones Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control Interno</li> <li>- Control Externo</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6.3 Validez y Confiabilidad del Instrumento

Con el objetivo de lograr un mejor análisis de las entrevistas que fueron realizadas, se procedió a realizar la validación de este instrumento por expertos en base a un perfil solicitado con la finalidad de mejorar la orientación del instrumento y obtener los resultados esperados.

**Tabla 2: Perfiles de Expertos Validadores**

<b>Perfil Solicitado</b>	<b>Perfil Obtenido</b>
Experto en Control de Gestión	Validador A
Experto en Control de Gestión y Entidades Sin Fines de Lucro	Validador B
Experto en Investigaciones	Validador C y D

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, se estableció contacto con quienes fueran los validadores del instrumento de recolección de datos, el método de contacto establecido fue vía correo, solicitando su tiempo y consultando su disposición a ser validadores del instrumento en cuestión, comenzando a consultar vía correo a partir del 26-09-2021. Una vez obtenida la aprobación de algunos validadores, fueron enviado a sus correos el instrumento inicial con las preguntas (16 en total). Se le solicitó a cada uno de los expertos evaluar el instrumento enviado considerando si las preguntas presentes entregaban respuesta a los objetivos expuestos antes en el mismo documento. Solicitando apelar a su conocimiento y experiencia en las áreas pertinentes es que se le otorgaba la oportunidad de evaluar el instrumento en las categorías de congruencia, claridad y sesgo. Con la finalidad de cuantificar sus evaluaciones se les explicó lo siguiente:

1. **Congruencia:** Relación de coherencia existente entre los objetivos de la investigación y la pregunta de investigación. Y será 1 cuando no existe congruencia entre la pregunta de investigación y los objetivos planteados, y 5 cuando sí existe.
2. **Claridad:** Las preguntas planteadas son claras, directas y precisas. Y será 1 si no existe claridad en las preguntas planteadas, y 5 cuando sí existe.
3. **Sesgo:** Las preguntas influyen directamente con la respuesta del entrevistado. Este se medirá marcando “Sí” cuando existe sesgo en las preguntas, y “No” cuando no existe.

Al obtener la retroalimentación de los expertos se obtuvo lo siguiente:



**Tabla 3: Resultados Promedios de Expertos Validadores**

<b>Criterio</b>	<b>Resultado</b>
Congruencia	4.3
Claridad	Entre 4 y 5

Fuente: Elaboración Propia

Con relación al Sesgo determinado en las evaluaciones de los expertos, se determinó que un alto porcentaje de las preguntas no presentan sesgo, con excepción de algunos casos aislados en donde más de un experto considero que se presentó sesgo, en estos casos se optó por analizar la pregunta y reconstruirla en base a las observaciones planteadas por los validadores. Es importante destacar que las observaciones realizadas por los expertos fueron analizadas en profundidad pregunta por pregunta, llevando a cabo una comparación de las observaciones planteadas con la finalidad de evaluar la concordancia en las observaciones entregadas, para aplicar una reestructuración de las preguntas caso a caso y que éstas no se alejaran del objetivo principal de la investigación.

En base a los resultados obtenidos y explicados previamente se adjunta un resumen de las modificaciones realizadas a las preguntas del instrumento.

**Tabla 4: Modificaciones por Categoría**

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Situación</b>
Control de Gestión	1.1	Ajustada
	1.2	Ajustada
	1.3	Modificada
	1.4	Conservada
	1.5	Conservada
	1.6	Conservada
	1.7	Modificada
	2.1	Ajustada
	2.2	Conservada
	2.3	Conservada
	2.4	Ajustada
	3.1	Conservada
	3.2	Conservada
	3.3	Conservada
	4.1	Ajustada
	4.2	Conservada

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, para el caso de la confiabilidad, se estableció contacto con una Corporación Municipal, la cual por motivos de confidencialidad no se hace mención. Para el

caso se aplicó la entrevista considerando ya las modificaciones y observaciones sugeridas por el panel de expertos validadores. Cabe destacar que la confiabilidad permitió tener conocimiento acerca de la claridad de las preguntas y cómo estas podían ser abordadas en una posterior instancia por los sujetos de la muestra. Es importante destacar que previo a establecer contacto con las Corporaciones Municipales a entrevistar se realizó una breve introducción sobre el tema central a tratar, así como también los objetivos que esta presenta.

Mediante el proceso de confiabilidad, se estableció que las respuestas se acercaban a la realidad esperada, por lo cual, se decidió utilizar estas mismas para la aplicación del instrumento de recolección de datos.

### **3.7 Fase Informativa**

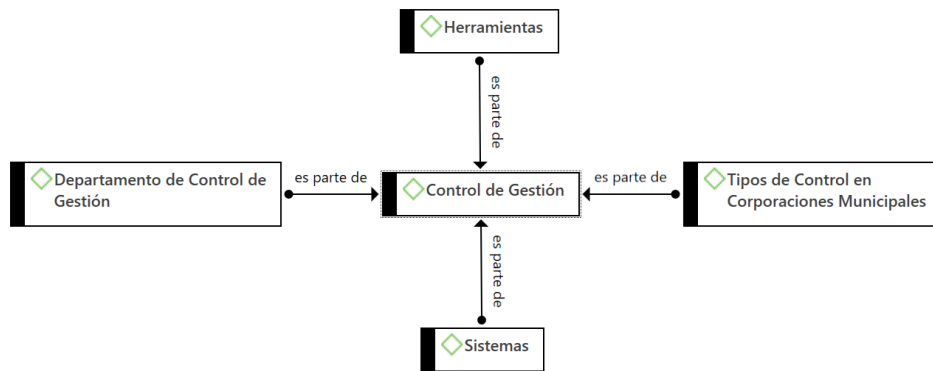
Este punto tiene como objetivo general identificar la importancia y el aporte de las Herramientas de Control de Gestión en las Corporaciones Municipales. Para ello, se considera la comparación efectuada a las Corporaciones Municipales, que mediante las entrevistas realizadas y sus respectivos resultados permiten identificar las herramientas y sistemas de Control de Gestión utilizados por estas entidades, con la finalidad de mejorar sus procesos internos y su desempeño organizacional.

En este mismo contexto, en el apartado final de la investigación, a través del análisis e interpretaciones realizadas, se generarán las conclusiones, sobre el aporte que tienen el uso de las Herramientas de Control de Gestión en una organización sin fines de lucro y como puede beneficiar diversos procesos según el contexto específico.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo se da cuenta del análisis de los resultados de las entrevistas efectuadas, con la finalidad de responder a la pregunta de investigación y generar conclusiones. Es por ello, que se presentan las respuestas correspondientes a la Corporación Municipal A y la Corporación Municipal B. En base a lo mencionado anteriormente en la metodología, se hizo uso de la herramienta ATLAS.ti con la finalidad de organizar el proceso de mejor manera para dar respuesta y clasificación a las categorías y dentro de ellas, las subcategorías. (Ver **Figura 10**). Además, se ejemplifica en el **Anexo 3** el detalle de cómo se procedió mediante ATLAS.ti, específicamente una de las cuatro subcategorías.

**Figura 10: Categoría y Subcategorías de entrevista**



Fuente: Elaboración propia

## 4.1 Control de Gestión

### 4.1.1 Herramientas

Con respecto a las declaraciones estratégicas consultadas a ambas Corporaciones Municipales, se logró determinar que para el caso de la Corporación Municipal A esta reconoce hacer uso tanto de la Misión, visión y propuesta de valor, considerando a estos dentro del período alcaldicio puesto que son definidas desde el inicio de este proceso, además hacen énfasis en que esta debe adecuarse en base a los cambios presentes en el entorno. Por otro lado, la Corporación Municipal B estipula que se presenta una confusión con respecto a los conceptos de misión y visión estipulados, ya que se considera que aspirar a brindar “servicios de calidad” como visión resulta poco concreto, además mencionan que “No se han definido objetivos estratégicos en la organización, sino objetivos de calidad” por lo que estos objetivos se relacionan con la medición de metas puntuales en áreas en las que la Corporación Municipal presenta debilidades, reconociendo un desalineamiento entre las declaraciones estratégicas y los objetivos planteados, finalmente, cabe mencionar que la Corporación Municipal B no presenta una propuesta de valor definida a junio de 2021.

En cuanto a la Corporación Municipal A plantean que el uso del análisis estratégico se realiza haciendo énfasis en las debilidades de la organización con la finalidad de entregar un servicio correcto de forma oportuna la comunidad en las áreas de Salud y Educación. De igual forma ocurre con la Corporación Municipal B, aunque esta reconoce que se han realizado análisis estratégicos, pero no con la participación de todas las áreas de la organización, motivo por el cual se presentan problemas de comunicación entre las áreas que trabajan de manera

conjunta para entregar los servicios de Educación o Salud, pese a ello se adaptan a las situaciones del entorno analizando lo sucedido en el entorno, expresando lo siguiente “De momentos de crisis siempre surgen oportunidades y en la corporación no fue la excepción, por ejemplo, se encaminó a la digitalización de los procesos de contratación de personal.”

Referente a la planificación estratégica, la Corporación Municipal A plantea que se definen lineamientos estratégicos de forma general, haciendo énfasis en la capacitación del capital humano y comunicación con sus clientes en el servicio entregado. Por otra parte, la Corporación Municipal B, destaca que falta alineamiento por parte de los colaboradores de la administración central con los colaboradores de las áreas de Salud y Educación.

En lo relativo al uso de Mapas Estratégicos la Corporación Municipal A plantea que a la fecha aún no se ha utilizado esta herramienta, pero reconocen haber hecho uso de esta en años anteriores para apoyar la planificación de sus procesos a futuro. Por el contrario, la Corporación Municipal B reconoce no haber utilizado esta herramienta en ninguno de sus procesos.

En virtud del Cuadro de Mando Integral la Corporación Municipal A declara no usar esta herramienta, a diferencia de la Corporación Municipal B que declara haber generado uno en el año 2020, pero sin mayor proyección, solo con la finalidad de generar incentivos económicos para el cumplimiento de metas puntuales, no teniendo mucho éxito.

Con respecto al uso del Benchmarking, la Corporación Municipal A establece que esta herramienta es utilizada según en contexto en que se aplica, haciendo referencia a que se comparte el uso de las buenas prácticas que sean beneficiosas para los procesos involucrados en entregar los servicios de Educación y Salud, estableciendo que “Como dirección hemos analizado procesos internos en la búsqueda de la transparencia y eficacia de los procesos.”. En el caso de la Corporación Municipal B, da a conocer que no se aplica Benchmarking debido a que la información obtenida por parte de las otras corporaciones no da fe de la buena gestión de los procesos involucrados a nivel estratégico, ya que esta es obtenida por medio de la Ley de Acceso a la Información Pública (20.285), en donde más bien dan cuenta del correcto uso de recursos, por lo cual, no lo ven como una herramienta de utilidad.

En relación con el Control Presupuestario la Corporación Municipal A declara que dependen en su totalidad de los ingresos gubernamentales, por ende, si realizan control de presupuesto, debido a que el uso del dinero se debe adecuar a las resoluciones y manuales

de gastos establecidos. A diferencia de la Corporación Municipal B que no utiliza el presupuesto como herramienta de control, debido a que este se genera por el departamento de Finanzas en virtud del cumplimiento de la ley, pero se declara que el intento por medir la ejecución presupuestaria ha sido infructuoso.

**Tabla 5: Herramientas Utilizadas**

Herramientas	Corporación Municipal A	Corporación Municipal B
Mapa estratégico	X	X
Cuadro de Mando Integral	X	✓
Benchmarking	✓	X
Control Presupuestario	✓	X

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se puede apreciar comparativamente en la **Tabla 5**, referente al uso de las Herramientas de Control de Gestión por parte de ambas Corporaciones Municipales, se puede dar cuenta que el Mapa estratégico no es utilizado por las entidades, y respecto a los demás factores, existe variedad en su uso, lo que permite en algunos casos tener control sobre ciertos procesos y como estos pueden dar apoyo a las diferentes tareas llevadas a cabo en las organizaciones, con la participación de cada unidad o departamento incumbente; aquello es la base para luego planificar tanto la medición de estas áreas como su respectivo control.

Cabe destacar que, en el sector de la Salud, debido a lo acontecido por la pandemia de Covid-19 y producto del Estado de Excepción se requirieron mayores recursos financieros, por lo cual, surgieron nuevas obligaciones para el área de la salud y el personal, como, por ejemplo, la trazabilidad de los contagios y, con ello, la necesidad de realizar modificaciones en las planificaciones presupuestarias establecidas. De igual forma, esto ocurrió con los servicios de educación, los cuales por el estallido social en Chile y la pandemia, debieron replantear sus procesos internos estableciendo nuevos objetivos a nivel presupuestario para las Corporaciones Municipales, mediante la adquisición de equipos computacionales o capacitaciones en el uso de nuevas plataformas para el correcto cumplimiento del servicio.

#### **4.1.2 Sistemas**

En relación al Ciclo Cerrado de Control, este se compone de seis etapas abarcando desde las declaraciones estratégicas, planificación de la estrategia, alineamiento de la organización, planificación operacional, control y aprendizaje y finalmente probar y adaptar, frente al uso de este la Corporación Municipal A declara no haber utilizado este Sistema de

Control de Gestión, así mismo la Corporación Municipal B tampoco ha utilizado este sistema. Esto se debe a que según lo obtenido en la entrevista se plantea que “a nivel público y sobre todo municipal y de corporaciones municipales, se requiere mucho trabajo y voluntad (incluso voluntad política) para avanzar en estas materias”. Por lo que se da cuenta, que ambas Corporaciones utilizan diversas herramientas y elementos que forman parte de este Sistema, como, por ejemplo, el establecer la misión, visión, valores, metas, incentivos y el monitoreo de ciertos procesos, las cuales son aplicadas de manera independiente y no como parte del Sistema de Ciclo Cerrado de Control.

En cuanto al uso de las Palancas de Control como Sistema de Control de Gestión, las cuales son definidas como sistemas de creencias, sistemas de control interactivo, sistemas de límites, sistemas de control diagnóstico, la Corporación Municipal A, estableció que considerando como el entorno afecta a los servicios que son operados dentro de la organización, estos son adecuados una vez operados, analizando y adoptando decisiones estratégicas en base a esta, siempre con la finalidad de dar una correcta prestación de servicios. En contraste a lo ocurrido con la Corporación Municipal B, quien plantea no haber utilizado las Palancas de Control. En este contexto, y según lo investigado, se da cuenta que en ocasiones existe el uso de alguna herramienta o elemento de las Palancas de Control, pero no son definidas ni utilizadas como Sistema.

Referente al uso de un Sistema de medición de metas y desempeño, la Corporación Municipal A, declara no contar con un programa para la evaluación de las competencias. Por el contrario, la Corporación Municipal B, establece que en el año 2019 se generaron incentivos económicos por el cumplimiento de metas puntuales, pero esto fue realizado en base a la elaboración de un CMI, por lo que, no tuvo una mayor proyección en cuanto a medición. De igual forma, en la Corporación Municipal B, se estableció un registro de la evaluación de desempeño, en base al uso del SCG ISO 9001:2015, pese a la implementación de este se nos señaló que “no se retroalimentaba a los trabajadores respecto de los resultados de sus evaluaciones, ni se elaboraban estrategias o planes para mejorar el desempeño, por lo tanto, difícilmente esta herramienta podría haber servido de incentivo para el cumplimiento de metas”.

Según lo establecido referente a algún sistema formal de control, la Corporación Municipal A cuenta con el Sistema de Información SAP encargado de dar apoyo al Control de Gestión (gestión administrativa), OMI (pacientes de la salud) y Napsis (administración de

establecimientos educacionales), los cuales permiten facilitar el manejo de las áreas y llevar un control sobre la dotación que permita evidenciar la transparencia y la eficacia del proceso. Por el otro lado, la Corporación Municipal B, cuenta con su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 encargado de relacionar y mantener comunicadas las áreas y departamentos de la administración central.

**Tabla 6: Sistemas de CDG**

<b>Sistemas de CDG</b>	<b>Corporación Municipal A</b>	<b>Corporación Municipal B</b>
Ciclo Cerrado de Control	X	X
Palancas de Control	✓	X
Sistema de Medición de Metas y Desempeño	X	✓
Sistema Formal de Control	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se logra observar en la **Tabla 6**, se da cuenta en primer lugar que la Corporación Municipal A aplica en parte el Sistema de Palancas de Control el cual permite crear valor y controlar las estrategias de la organización mediante distintos sistemas. Por otra parte, la Corporación Municipal B aplica el Sistema de Medición de Metas y Desempeño con enfoque en la calidad, el cual se encarga de representar y hacer notas las estrategias implantadas por la organización. Finalmente, ambas Corporaciones Municipales tienen Sistemas Formales de Control, el cual se puede definir como el conjunto de reglas que abordan las instrucciones y controles existentes, que permitirán el cumplimiento de las actividades y procesos internos que se llevan a cabo en la organización.

#### **4.1.3 Departamento**

Con relación al Controller, la Corporación Municipal A, especifica que no existe un cargo asociado a un dicho cargo como tal, pero si existe un cargo de jefatura de Control de Gestión que se encarga de cumplir con procesos como el resguardo de los respaldos contables-financieros, además de realizar procesamiento de registro, recepción, despacho, entre otros, y a su vez, fiscalizar las materias que sean determinadas por Secretaría General. Por otra parte, la Corporación Municipal B, detalla que tampoco posee un puesto de Controller, y que las personas que utilizaban el puesto de trabajo de Coordinador del Sistema de Gestión de Calidad no eran especialistas en ello. Posteriormente en 2016 con la creación de la Unidad de Control, se destinó a su jefatura al apoyo de la mantención del sistema, generando mecanismos de control de los procesos operativos, estratégicos y de apoyo.

Referente a la Estructura del Departamento de Control de Gestión, en la Corporación Municipal A si existe una Dirección de Control y Gestión, que se encarga de realizar el proceso de rendición de cuentas (Salud y Educación), realizar procesos de revisión de gastos, dar cumplimiento a las materias de información pública, transparencia activa y además los procesos de auditoría interna. En este sentido, la Corporación Municipal B, en el año 2016 creó la Unidad de Control Interno sin enfoques, ni objetivos, definiéndose como primeras funciones asesorar al secretario general y controlar el actuar de la entidad, pero con el paso del tiempo, los requerimientos evolucionaron hacia el Control de Gestión, monitoreando el cumplimiento de los procesos, proponiendo mejoras, y todo lo relacionado con el desarrollo y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.

Considerando la relevancia que se le entrega al Departamento de Control de Gestión, se obtuvo que, por parte de la Corporación Municipal A, se da énfasis a la importancia que esta cumple con respecto a la realización de análisis de los procesos internos para el cumplimiento de la ley de transparencia y la eficacia de los procesos, además la percepción que tienen de la Jefatura de Control de Gestión es positiva, estableciendo que “ha logrado alinear líneas de acción para las áreas de negocio y de soporte, para poder implementar mejoras internas, y políticas de prevención.” Consideran que es la unidad encargada de establecer relaciones con entidades externas reguladoras, así como también cumple con preparar a las áreas de la organización para eventuales fiscalizaciones externas, finalmente cuentan con el Departamento de Control de Gestión como la Dirección encargada de realizar las rendiciones de fondos fiscales, otorgando la documentación necesaria para el cumplimiento de este proceso. Por otro lado, con respecto a la Corporación Municipal B, se logró determinar que el Departamento de Control de Gestión estableció un análisis estratégico para la implementación de digitalización de los procesos de contratación de personal. Más allá de esto, se comentó que por parte de la gerencia general no se optó por realizar mayores cambios a las sugerencias establecidas por parte de la Unidad de Control, esto se debe a la poca cultura de control en la organización, por temor a problemas de relaciones por parte de los trabajadores y colaboradores de las diferentes unidades y resistencia a ser controlados en sus labores diarias.

Dado lo anteriormente mencionado, en primer lugar, se tiene que ninguna de las dos Corporaciones clasifica un puesto de trabajo como Controller, pero indirectamente se da cuenta que, si se hacen muchas de sus funciones, por ejemplo: implementar la estrategia de la organización, analizar, supervisar, análisis de informes financieros y no financieros, entre



otros, impactando positivamente en la toma de decisiones. En virtud de la estructura, ambos cuentan con un Departamento o Unidad de Control de Gestión facilitando la coordinación entre los departamentos y la alta dirección. Finalmente, en el aspecto de la relevancia que tiene la Unidad de Control de Gestión en ambas Corporaciones Municipales es, que este abarca desde un nivel estratégico hasta un nivel operacional, elaborando, apoyando, definiendo y controlando diversas tareas que se relacionan con el presupuesto, plan estratégico, administración de sistemas de control de gestión, entre otras funciones.

#### **4.1.4 Corporaciones Municipales**

En cuanto al rol de las Corporaciones Municipales, se establece por parte de la Corporación Municipal A que se encuentran con una flexibilización de sus políticas internas, con el objetivo principal de dar cumplimiento a la normativa vigente, considerando para esto el diseño de distintos planes de acción para el cumplimiento de esta misma, para ello se considera fundamental orientar los planes de acción de la organización en función de los servicios entregados a la sociedad. De igual forma ocurre con la Corporación Municipal B, en donde consideran los cambios sociales como parte del rol que estos deben abarcar, comentando que cumplen una labor fundamental en la sociedad apoyando los servicios de Salud y Educación, enfocando los análisis y las estrategias a las realidades existentes en la comunidad. Es por ello que consideran relevante los acontecimientos sucedidos en el último tiempo, en donde como Corporación Municipal debieron enfocar sus estrategias en apoyar tanto a las áreas de salud y educación producto de la pandemia de Covid-19, ya sea capacitando o apoyando en la modificación de planes y metas establecidas previas al desarrollo de este suceso. Para lo último se considera esencial una administración eficiente de recursos puesto que estos están orientados a servicios fundamentales para el desarrollo de la sociedad y deben ser entregados con la máxima calidad y eficiencia.

En virtud del Control Interno realizado por ambas entidades, en primer lugar, la Corporación Municipal A, considera importante el rol de controlar, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas, velar por el correcto uso de fondos públicos y mitigar los riesgos a la hora de tomar nuevas decisiones. En este mismo contexto, la Corporación Municipal B define el Control Interno como fundamental en entidades sin fines de lucro, ya que, sin una administración eficiente de los recursos, pueden generarse consecuencias graves, debido a que los servicios que las Corporaciones Municipales prestan se categorizan como elementales para el ser humano (Salud y Educación).

Con respecto al Control Externo aplicado en la Corporación Municipal A se estableció que la responsabilidad recae en la Unidad de Control de Gestión en actuar como contraparte de las entidades externas reguladoras como es el caso de la Contraloría General de la República, además de la realización de un control preventivo y rendición de fondos fiscales, llevando a cabo diversas tareas como documentación o solicitudes constantes a las diversas áreas que componen a la organización. Por parte de la Corporación Municipal B, se estableció que la Unidad de Control de esta misma, ejerce como contraparte directa entre la Corporación y la Contraloría General de la República, generando en esta etapa requerimientos de información a otras áreas de la corporación, así como documentación, coordinación y finalmente establecer un seguimiento a las observaciones emitidas por parte de las entidades reguladoras, haciendo énfasis constante en la realización de mejoras o modificaciones para dar cumplimiento con la normativa vigente.

Finalmente, se da cuenta que ambas Corporaciones Municipales tienen el mismo rol social, específicamente en la administración y operación de servicios en áreas de Educación y Salud, considerando las medidas necesarias para su dotación, crecimiento y perfeccionamiento en el tiempo. En virtud del control interno que ambas declaran como aplicación es velar por el correcto uso de los fondos públicos, mediante la asesoría al secretario general y direcciones de Educación y Salud, monitoreo de las unidades, establecer políticas, normas y procedimientos, entre otros. Referente al control externo, se responde de igual manera a las obligaciones que ambas tienen con la Contraloría General de la República y la rendición de fondos fiscales.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

### **5.1 Conclusiones**

En primer lugar, la investigación realizada permitió dar cuenta de las Herramientas y Elementos de Control de Gestión que actualmente utilizan las Corporaciones Municipales en estudio, con la finalidad de ser analizadas en base a la literatura. En este sentido cabe considerar las limitaciones que presentó el estudio, en primer lugar, la no comunicación o poca información que presentaban algunas Corporaciones Municipales, las cuales eran atractivas para el estudio, en segundo lugar, la no existencia de un Departamento o Unidad de Control en dichas entidades, y finalmente, el cambio de mando en diferentes Municipios los cuales comenzaron a ejercer sus labores el 28 de junio del 2021, justamente en la fecha previa a la

recopilación de información en el estudio. Pese a estas limitaciones, la investigación se logró llevar a cabo de buena forma y se deja la invitación a que investigaciones futuras puedan complementar con nuevos hallazgos relacionados con el estudio.

Considerando el análisis e interpretación obtenida en el capítulo anterior, se logra responder a lo planteado en primera instancia, específicamente con la pregunta de investigación y los objetivos propuestos, en donde se procede a establecer conclusiones y posteriores metodologías, funciones y herramientas, para ello se realizarán propuestas en base a la información recopilada de ambas Corporaciones Municipales en estudio, la ubicada en Peñalolén como Corporación Municipal A y la ubicada en Quilpué como Corporación Municipal B, a las cuales mediante el desarrollo de esta propuesta se les permita generar control y tener un mejor funcionamiento interno con respecto al alineamiento de sus estrategias.

Con respecto a la aplicación de la declaración estratégica, ambas Corporaciones presentan definiciones estratégicas no aterrizadas a la realidad de lo expresado en la literatura, por consiguiente se entiende que las declaraciones deben ser consideradas como el punto de partida con respecto al nacimiento y posterior seguimiento de las estrategias dentro de la organización, para este caso, resulta fundamental establecer la misión, visión, valores y propuesta de valor, ya que las Corporaciones Municipales están definidas como entidades privadas sin fines de lucro, frente a esto Merchant y Van der Stede (2017), se señala que el proceso de la planificación estratégica está directamente relacionado con el cumplimiento de la misión, visión. Además de establecer el punto de partida para lo que será la elaboración de futuras estrategias y la posterior aplicación del Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, entre otros.

Resulta fundamental la realización de un análisis estratégico dentro de las Corporaciones Municipales, puesto que permiten conocer la realidad dentro de la organización para afrontar nuevos desafíos, el análisis FODA ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, y de esta forma se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar. (Thompson & Gamble 2011). Asimismo, la aplicación de otra herramienta para el análisis estratégico consta de la Cadena de Valor, la cual es esencial para la identificación de los procesos existentes en las organizaciones y que al momento de esta investigación no se aplicaban en las Corporaciones Municipales consultadas. Para Kaplan y Norton (2008) la cadena de valor identifica la

secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía, elementos que resultan fundamentales para las Corporaciones Municipales, debido a que sus principales clientes son las áreas de educación y salud.

Una de las herramientas que sería de utilidad para la aplicación en las Corporaciones Municipales y que es recomendada para ambas es la aplicación de la planificación estratégica, este punto resulta fundamental, debido a que este nace de las declaraciones estratégicas, por consiguiente, si estas no se encuentran bien definidas y alineadas a la realidad de las Corporaciones Municipales, esta no tendrá mayores beneficios en los procesos de las organizaciones, por el contrario, generarán problemas con respecto al alineamiento entre su modelo de negocio, su capital humano, la comunicación interna y con sus clientes.

La elaboración del Mapa Estratégico para las organizaciones sin fines de lucro, se establecen en base al cumplimiento de la misión (Kaplan y Norton, 2004), una vez más resulta clave para las Corporaciones Municipales establecer de manera correcta sus declaraciones estratégicas. Considerando lo mencionado anteriormente, para el uso del mapa estratégico en entidades sin fines de lucro como el caso de las Corporaciones Municipales, Kaplan y Norton (2004) plantean que, este se encuentra orientado a como definen su éxito mediante su desempeño en el logro o cumplimiento de la misión. Por ende, definen su impacto social y objetivos de modo diferente. De igual forma lo planteado anteriormente, es fundamental para generar un trabajo colaborativo entre las áreas o departamentos que componen a la organización y alinear a estos con lo planteado por la administración central en relación a la declaración de misión, visión y propuesta de valor, ya que estas conforman la base de lo que se dispondrá como objetivos estratégicos, definición de indicadores y metas, la comunicación constante entre los diferentes actores de la organización permiten conocer los objetivos y metas, así como también el propósito que estos tienen. Finalmente, resulta importante y evidente que no existirá alineamiento mientras no se desarrolle una estrategia de manera colaborativa.

Una herramienta fundamental y que resulta clave para la visualizar todas las capacidades de las Corporaciones Municipales es el Cuadro de Mando Integral. Este es fundamental al momento de transformar los elementos de la misión y visión en estrategias, estableciendo para ello indicadores, objetivos y metas, es por este motivo que resulta importante realizar una correcta declaración estratégica, permite abarcar las diferentes áreas de la organización, tales como: fiduciaria, de cliente, proceso interno, además de la formación

y crecimiento. En el caso de la Corporación Municipal de Quilpué esta fue utilizada de forma parcial, debido a que sólo fue utilizada para el cumplimiento de metas puntuales.

Referente a la aplicación del Benchmarking la Corporación Municipal A, menciona que existe disposición al desarrollo de esta herramienta, pero no se ha podido aplicar, a diferencia de la Corporación Municipal B que declara verlo como una herramienta atractiva, pero que no se aplica, debido a que la información compartida no asegura la correcta gestión de los procesos. Ante ello, la teoría declara que debido a que en las organizaciones sin fines de lucro no existen competidores directos para la comparación de procesos o análisis de buenas prácticas, se debe considerar a otras organizaciones o en este caso Corporaciones Municipales para ser vistas como ejemplo o modelo de mejoras para sus procesos internos.

El Control del Presupuesto, tiene como principal finalidad coordinar las distintas unidades pertenecientes a la organización, con respecto a esto se logró determinar que la Corporación Municipal A, presenta un Control del Presupuesto, a diferencia de la Corporación Municipal B, en donde se realiza presupuesto, pero no se utiliza como herramienta de control. Este punto es fundamental, debido a que el presupuesto es una de las principales herramientas de control y planeación, esta tiene un enfoque al corto plazo y busca declarar y anticipar los ingresos y gastos que se dan generalmente en el período de un año, así lo explica Anthony & Govindarajan (2008).

En virtud de la aplicación del Ciclo Cerrado de Control, categorizado como un Sistema de Control Gestión, ninguna de las Corporaciones Municipales estudiadas se basa en este mecanismo para el desarrollo de la planificación estratégica. El Ciclo Cerrado de Control en conjunto a sus 6 etapas fundamentales como tal, presenta el desarrollo de la estrategia, la planificación de la estrategia, el alineamiento de la organización, planificación operacional, control y aprendizaje, y finalmente las pruebas y adaptaciones. (Kaplan y Norton, 2008).

En cuanto a la aplicación de las Palancas de Control de Simons estas tienen como principal función la creación de valor y el control de las estrategias de la organización Simons (1998), con respecto al uso de esta herramienta por parte de las Corporaciones, solo es utilizada por la Corporación Municipal A de forma parcial, haciendo uso de este considerando la situación en que se encuentra y en base a estos se toman diferentes decisiones, esto es fundamental de abordar en los cuatro sistemas que presenta (creencias, control interactivo, límites, control de diagnóstico) ya que benefician a los procesos involucrados en las Corporaciones Municipales.

Los Sistemas de medición de metas y desempeño actualmente son importantes para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, dado esto la Corporación Municipal A declara no utilizar un programa para la evaluación de competencias, a diferencia de la Corporación Municipal B que declara haber establecido incentivos económicos por el cumplimiento de metas puntuales. La finalidad de este Sistema es analizar el desempeño individual y la congruencia que tiene con las metas, ya que, permite acortar diferencias y alinear las metas de los trabajadores con la organización. (Anthony & Govindarajan, 2008).

Con respecto al Sistema Formal de Control, se establece como el conjunto de reglas que rigen a la organización, estos se basan principalmente en las instrucciones y controles existentes, estos permiten ejercer el cumplimiento de las actividades que son llevadas a cabo en la organización, dado esto es importante contar con un Sistema Formal de Control, puesto que permite guiar los procesos involucrados en la realización de los diferentes servicios que son otorgados por partes de las Corporaciones Municipales, para el caso de la Corporación Municipal A, constan con un sistema de información SAP, que es utilizado para dar Control y apoyar a la gestión administrativa, de igual forma, presentan sistemas enfocados a apoyar los procesos de salud y educación. Por otro lado, la Corporación Municipal B consta de su Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, utilizado como el principal sistema formal de control, guiando a la organización respecto a la comunicación entre las áreas, los departamentos y la administración central.

Referente al Controller, como se especifica anteriormente, la Corporación Municipal A declara que solo existe un cargo de jefatura de Control de Gestión que se encarga de cumplir con procesos internos relevantes para la organización. En este sentido, la Corporación Municipal B declara no contar con un puesto de Controller, sino que el puesto de jefatura es quién presta apoyo y se encarga de la mantención del sistema. Es por ello, definiéndolo de forma más teórica, según Anthony & Govindarajan (2008), el Controller es el principal agente encargado de apoyar a la gerencia al implementar la estrategia, ya sea en virtud del diseño, preparación, análisis, supervisado, informes y aportando directamente en la toma de decisiones. También se le pueden atribuir responsabilidad en la capacitación del personal, buscando la mejora continua de la organización.

Contar con un Departamento de Control de Gestión, es clave, puesto que permite aplicar diversas herramientas y velar por la correcta aplicación del Sistema de Control de Gestión. Si bien, ambas Corporaciones Municipales cuentan con una unidad o dirección de

Control de Gestión, dentro de lo que respecta a su estructura, no cuentan una posición clara dentro de la estructura organizacional, esta se encuentra enfocada a cumplir un rol en la rendición de cuentas como apoyo a las áreas de salud y educación, así como también en la revisión de gastos y apoyo en materias de auditoría, esto con respecto a la Corporación Municipal A. De forma similar ocurre con la Corporación Municipal B que consta con una Unidad de Control Interno desde el año 2016, pero esta no presenta una definición de los objetivos principales que tiene, solo consta de asesoramiento y monitoreo del cumplimiento de procesos, todo lo anterior en base al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015. Resulta importante para ambas Corporaciones Municipales definir las tareas y objetivos que presentan sus respectivas unidades de Control de Gestión, esto debido a que establecer de forma correcta la estructura del Departamento de Control de Gestión, permite que este se encuentre posicionado de acuerdo con las necesidades existentes en la organización, determinando los objetivos que se consideren pertinentes para la correcta alineación de las estrategias generadas.

El Departamento de Control de Gestión en la Corporación Municipal A, cumple un rol fundamental, debido a que está a cargo del análisis de procesos internos, buscando el alineamiento, mediante mejoras internas y políticas de prevención, además de ser la conexión entre la Corporación y las entidades reguladoras externas. En este aspecto, la Corporación Municipal B, constantemente se encuentra proponiendo la implementación de diversos sistemas o mejoras de procesos, los cuales por parte de dirección no se optaron por realizar mayores cambios, esto producto de la poca cultura sobre el control que existe en la organización. Desde un punto teórico las principales funciones de las Corporaciones Municipales vienen dadas por elaborar, apoyar, definir y controlar diversas tareas con respecto al presupuesto, plan estratégico y ley de presupuesto, acompañado de gestionar y desarrollar políticas, procedimientos y planes de acción.

Asimismo, con respecto al Control Interno de las Corporaciones Municipales consultadas estas resultaron concordar en la importancia que este elemento tiene dentro de las organizaciones, la Corporación Municipal A establece que es importante realizar esta acción debido a que permite controlar y apoyar las decisiones estratégicas, siempre contemplando el correcto uso de los fondos públicos que son recibidos. Del mismo modo, la Corporación Municipal B en este contexto establece que el Control Interno es fundamental en las entidades sin fines de lucro, velando por la constante administración eficiente de los recursos que les son otorgados, esto con la finalidad de que estos se encuentren siempre a

disposición de las áreas de educación y salud. Finalmente, para ambas Corporaciones Municipales el Control Interno es clave, debido a que se encuentran en constante comunicación con la Contraloría General de la República, el ministerio de Justicia, en virtud de que se presentan constantes fiscalizaciones por parte de las autoridades.

El Control Externo, respecto de la Corporación Municipal A, busca actuar como contraparte de las entidades externas reguladoras como es el caso de la Contraloría General de la República, por su parte, la Corporación Municipal B, declara que la Unidad de Control ejerce como contraparte directa entre la Corporación y la Contraloría General de la República. Frente a esto es importante reconocer que las Corporaciones Municipales son constantemente fiscalizadas y obligadas a cumplir las leyes establecidas, es por esto que la Contraloría y la Ley de Transparencia funcionan como entidad sistematizada, que tiene como principal objetivo regular a estas, elevando así el estándar de transparencia.

## **5.2 Propuesta**

En base a las conclusiones obtenidas, si bien existen diversos métodos y sistemas que pueden ser aplicados en las dichas entidades, estos deben realizarse de manera progresiva, por lo que a continuación, se genera la propuesta establecida en base al estudio generado. Debido a que las Corporaciones Municipales declaran utilizar un Sistema Formal de Control, en el cual establecen sus procedimientos y planes operacionales internos, además de utilizar diversas Herramientas de Control de Gestión, se propone establecer y guiarse en base al Sistema de Control de Gestión conocido como Ciclo Cerrado de Control que, para el caso, es el que mejor se adecua a la realidad existente en las Corporaciones Municipales y ayudaría a mejorar el desempeño organizacional. Es importante destacar que la propuesta consta de una serie de herramientas que en su conjunto funcionan como un Sistema de Control de Gestión, las cuales eventualmente deben formar parte de un Departamento de Control de Gestión, ya que, esta es la unidad que dará apoyo y control en la organización para el alineamiento y cumplimiento de los objetivos con las diferentes estrategias que se planteen, en este caso aplica para las Corporaciones Municipales en Chile.

En base a lo planteado anteriormente se procederá a una recomendación que permita desarrollar las Herramientas de Control de Gestión en las Corporaciones Municipales, tanto en estudio, como a las que busquen dar respuesta los problemas de este índole. Para el caso se hará uso de las etapas del Ciclo Cerrado de Control.



En un primer lugar, se propone para el correcto uso de las Herramientas de Control de Gestión para Corporaciones Municipales, el establecer las declaraciones estratégicas en primera instancia, ya sea, la modificación de las ya existentes o desarrollo de las que se adecuen a la realidad de la Corporación Municipal en que se está aplicando, con la finalidad de dar a conocer el entorno en que se encuentra inmersa la organización, es por ello, que la utilización de declaraciones estratégicas como la misión, visión, valores y propuesta de valor, son fundamentales para la dirección de la organización en el corto, mediano y largo plazo en la elaboración de futuras estrategias, además de que se establece que, para el desarrollo de este en entidades sin fines de lucro, este se basa en el cumplimiento de la misión. Es por este motivo que, se propone a las Corporaciones Municipales de Peñalolén y Quilpué, replantear sus definiciones estratégicas debido a que, en base a lo mencionado por estas mismas entidades durante el desarrollo de esta investigación, se establece que el planteamiento de sus declaraciones estratégicas se alejan la realidad expresada en la literatura.

Como punto intermedio, cabe destacar que es importante la definición y análisis de factores internos mediante el uso de FODA con la finalidad de guiar la definición de la estrategia y aplicación de la Cadena de Valor con el propósito de definir sus procesos claves. En donde las Corporaciones Municipales en estudio deben definir o reestructurar su cadena de valor enfocándose en su historia, nuevas estrategias definidas y enfoques fundamentales.

En segundo lugar, se presenta como etapa la planificación de la estrategia, en donde el Departamento de Control de Gestión, junto al directorio, deben definir las estrategias organizacionales, dando apoyo a este proceso mediante la implementación de herramientas como la generación del Mapa Estratégico, el constante monitoreo de los indicadores, además del establecimiento de metas que den cuenta de los avances que se presentan para el cumplimiento de los objetivos propuestos y las estrategias establecidas.

En tercer lugar, se encuentra el alineamiento de la organización, el cual es llevado a cabo mediante la búsqueda del alineamiento entre estrategias anteriormente definidas y quienes forman parte de la organización, con la finalidad de corregir desviaciones entre los objetivos personales de los participantes de la Corporación Municipal y los objetivos que plantea la dirección. Para ello es fundamental contar con herramientas tales como, la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que a través del establecimiento correcto en los objetivos de las perspectivas existirá relación de causa-efecto entre los componentes, lo que permite el cumplimiento de los objetivos establecidos en las perspectivas. Junto a ello también

es importante destacar una correcta declaración de incentivos, así como la aplicación de un Sistema Formal de Control que pueda ser utilizado como guía para los procedimientos internos existentes en los servicios prestados por las Corporaciones Municipales y velando por una adecuada cultura organizacional.

El desarrollo de la cuarta etapa a realizar se relaciona con la planificación operacional y el soporte que el Departamento de Control de Gestión puede prestar siendo estas sus principales funciones y teniendo como principal objetivo la alineación de las operaciones definidas por la organización en conjunto a las estrategias planteadas, debido a que estas deben ser sostenibles en los plazos definidos. Es por ello, que dicho Departamento es capaz de hacerse cargo y de apoyar el desarrollo de herramientas como un Sistema de Costeos y Presupuesto, la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, además del análisis del Cuadro de Mando y Procesos.

Posterior a realizadas las etapas previas, consta al Departamento de Control de Gestión, estar constantemente monitoreando las actividades previamente realizadas, velando por que estas se apeguen a los planes establecidos junto a la dirección general. Luego es importante establecer el continuo Control y Aprendizaje de lo aplicado anteriormente, a través del seguimiento de las tareas, revisión de indicadores y objetivos planteados cuando se realice el Cuadro de Mando Integral, aplicando control de las estrategias y los procesos que se presentan, así como los desafíos que surgen en las Corporaciones Municipales y su entorno.

Finalmente, para el correcto desarrollo de las Herramientas de Control de Gestión, es importante la consolidación de un Departamento de esta misma disciplina, ya que es la unidad que consta de trabajar en la constante revisión de las estrategias y objetivos planteados, por medio de la prueba y adaptación al entorno en que se posiciona la Corporación Municipal, además de analizar las estrategias concordadas con la dirección general, asimismo, plantear un constante soporte y revisión a las declaraciones estratégicas, por medio de análisis tanto internos como externos, con la finalidad de que estas se encuentren alineadas tanto a las estrategias como a las operaciones constantes para la correcta prestación de los servicios.

Es por todo lo mencionado anteriormente, que resulta clave tener un Departamento de Control de Gestión en este tipo de organizaciones, ya que cumple un rol importante en el cumplimiento y apoyo de los objetivos organizacionales, de igual forma, dicho Departamento es fundamental para aplicar correctamente las Herramientas de Control de Gestión analizadas y propuestas en esta investigación, en dónde idealmente esta unidad organizacional debe ser

liderada por un Controller, en el cual las Corporaciones Municipales pueden delegar la implementación de nuevas herramientas y este cargo les permita ejercer control mediante diversos métodos, con la finalidad de obtener mejora continua sobre sus procesos internos.

A modo de síntesis, considerando que ambas Corporaciones Municipales utilizan Herramientas de Control de Gestión de manera independiente, además de contar con un Sistema Formal de Control, en dónde se establecen y definen sus planes operativos y de funcionamiento en general, se recomienda basar su desarrollo organizacional en base al Sistema de Control de Gestión conocido como el Ciclo Cerrado de Control, que las herramientas aplicadas, en su conjunto permitirán el alineamiento estratégico de la organización, en donde mediante el constante apoyo en el Departamento de Control de Gestión, se ejercerá control y monitoreo de todas las áreas organizacionales, además de la mejora de diversos procesos, específicamente en el área de educación y salud, lo que conllevará a la mejora continua en el desarrollo y la administración de servicios públicos por parte de las Corporaciones Municipales.

## BIBLOGRAFÍA

- 24 horas. (2019, julio 7). *Informe Especial: “Corporaciones municipales, ¿tierra fértil para la corrupción?”* 24horas.cl. <https://www.24horas.cl/programas/informe-especial/informe-especial-corporaciones-municipales-tierra-fertil-para-la-corrupcion-3440052>
- Amat, J. M. (2004). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Gestión.
- Amat, O., & Campa, F. (2013). *Manual del Controller*. Profit Editorial.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12a ed.). McGraw-Hill.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (s/f). *Biblioteca del Congreso Nacional*. Bcn.cl. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://www.bcn.cl/leychile/>
- CM. Calera de Tango. (s/f). *Corporación Municipal de Desarrollo Social de Calera de Tango*. Corpcaleradetango.cl. Recuperado el 15 de noviembre de 2021, de <http://www.corpcaleradetango.cl/www2/index.php/la-corporacion>
- CM. Colina. (s/f). *Corporación Municipal Colina*. Corporacioncolina.cl. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <http://www.corporacioncolina.cl/pagina-corporacion/>
- CM. Conchalí. (s/f). *Corporación Municipal de Conchalí. Estructura Orgánica y Facultades, Funciones y Atribuciones de sus Direcciones*. Recuperado el 20 de junio de 2021, de <http://www.coresam.cl/web/images/manuales/manual-funciones.pdf>
- CM. Renca. (2018). *Corporación Municipal*. Renca.cl. <https://www.renca.cl/corporacion-municipal/>
- CM. Valparaíso. (s/f). *Dirección de Planificación y Control de Gestión*. Corporación Municipal Valparaíso. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://cmvalparaiso.cl/direccion-de-planificacion-y-control-de-gestion/>
- COMUDEF. (2018). *Dirección de control*. Comudéf.cl. [http://www.comudéf.cl/?page\\_id=7014](http://www.comudéf.cl/?page_id=7014)
- Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. (2015). *MANUAL DE CORPORACIONES Y FUNDACIONES MUNICIPALES CULTURALES*.
- Diarioeldía. (2017, noviembre 13). *Cenabast suspende suministro de remedios a municipios de La Serena e Illapel por no pago*. Diarioeldia.cl. <http://www.diarioeldia.cl/region/salud/cenabast-suspende-suministro-remedios-municipios-serena-illapel-por-no-pago>
- Díaz, P. (2017). *Marco Jurídico de las Corporaciones Municipales de Chile*. Observatoriofiscal.cl.

[https://observatoriofiscal.cl/archivos/documento/Marco\\_Juridico\\_Corp\\_Municip \(VFF. 05.06.2017\).pdf](https://observatoriofiscal.cl/archivos/documento/Marco_Juridico_Corp_Municip (VFF. 05.06.2017).pdf)

González-Ubeda, J. (1993). *El papel del Control de Gestión y del Controller antes las nuevas tecnologías y sistemas de información*. <http://www.observatorio-iberoamericano.org/paises/spain/art%C3%ADculos%20diversos%20sobre%20contabilidad%20de%20gesti%C3%B3n/Papel%20de%20control%20-%20Ubeda.htm>

Grupo Educar. (2012, febrero 1). "El problema de educación en Chile, es más de gestión que de recursos". Grupoeducar.cl. <https://www.grupoeducar.cl/noticia/el-problema-de-educacion-en-chile-es-mas-de-gestion-que-de-recursos/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos*. Cengage Learning.

Institute of Management Accountants. (2021). *Chartered institute of management accountants*. Cimaglobal.com. <https://www.cimaglobal.com/>

International Group of Controlling. (2021). *International Group of Controlling*. Igc-controlling.org. <https://www.igc-controlling.org>

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Review Press.

Kaplan, Robert, & Norton, D. (2006). *El Cuadro de Mando integral: Harvard business school* (2a ed.). Gestión 2000.

Kovacevic, A. (2013). *El diamante de la excelencia organizacional: Una propuesta para mejorar la implementacion de la estrategia*. Cengage Learning Editores.

La Tercera. (2019, enero 15). Solo 30% de quienes se inscribieron para la PSU en el sector municipal, quedó seleccionado. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/nacional/noticia/solo-30-quienes-se-inscribieron-la-psu-sector-municipal-queda-seleccionado/484973/>

Melinkoff, R. V. (1990). *Los procesos administrativos*.

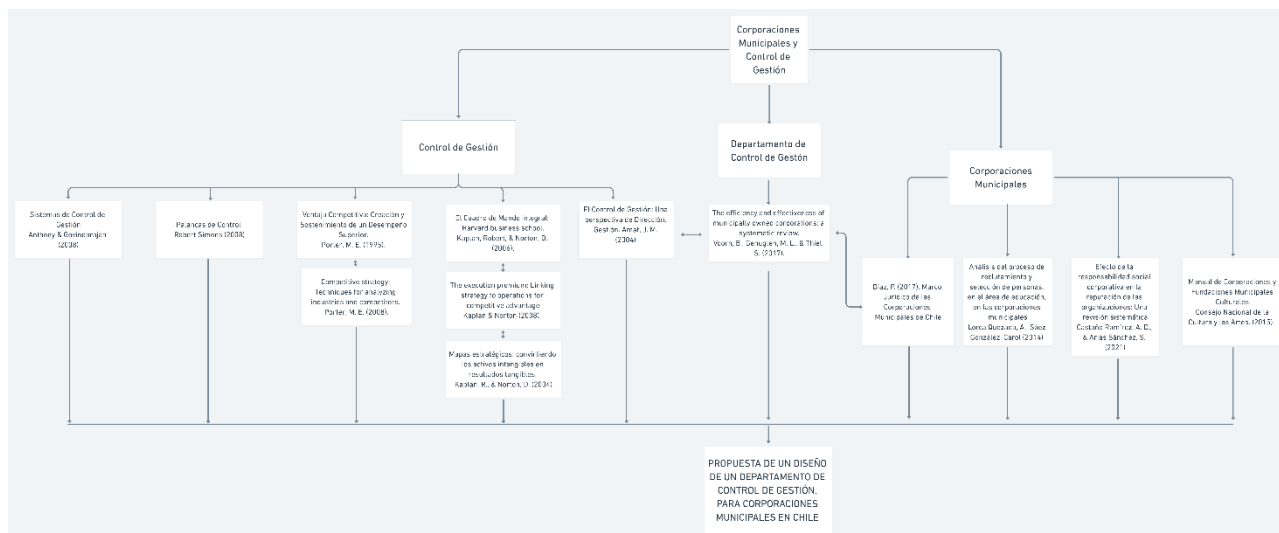
Merchant, K., & Stede, W. (2017). *Management Control Systems*. Pearson.

- Municipalidad Peñalolen. (s/f). *Corporaciones municipales y asociación chilena de municipalidades*. Penalolen.cl. Recuperado el 10 de mayo de 2021, de <https://www.penalolen.cl/transparencia/infornes/Corporaciones.pdf>
- Olea, R., Marín, L., & Mamani, R. (2012). *Diseño de una herramienta de control de gestión para la gerencia de sistemas de información de CORFO*. Universidad de Chile.
- Porter, M. E. (1995). *Ventaja Competitiva: Creacion y Sostenimiento de un Desempeno Superior*. Rei Argentina S.A.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Rivera, J. (2018, enero 19). *¿Qué es y qué no es el control de gestión?* Escueladeadministracion.uc.cl. <https://escueladeadministracion.uc.cl/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>
- Robbins, S. P. (1996). *Essentials of organizational behavior* (5a ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2005). *Management* (4a ed.). Pearson Education.
- Robert Kaplan, D. N. (2008). *Dominar el sistema de gestión*. *Harvard Business Review*.
- Rodríguez G, G., Gil F, J., & García J, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rubiano, D. G. (2018). *PROPUESTA DE UN MARCO CONCEPTUAL PARA IDENTIFICAR Y CLASIFICAR AL CONTROLLER*. Universidad de Chile.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. (2015). *Introduction to Management* (13a ed.). John Wiley & Sons.
- SII. (2021). *ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO (OSFL)*. Sii.cl. [https://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/organizaciones\\_sin\\_fines\\_de\\_lucro.pdf](https://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf)
- Simons, R. (1998). *Palancas de control*. Temas Grupo Editorial.
- Strickland, Thompson, K., & Thompson, A. A. (2000). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. McGraw-Hill Companies.
- SUBTEL. (2019). *Departamento Control de Gestión*. Gob.cl. <https://www.subtel.gob.cl/departamento-control-de-gestion/>
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

- Thompson, A., & Gamble, J. (2011). *Administración Estratégica; Teoría y casos 18a edición*.
- Transparency International. (2015). *Índice de Percepción de la Corrupción 2015*. Org.es. [https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla\\_sintetica\\_ipc-2015.pdf](https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2016/01/tabla_sintetica_ipc-2015.pdf)
- Transparency International. (2017). *Índice de Percepción de la Corrupción 2017*. Org.es. [https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/tabla\\_sintetica\\_ipc-2017.pdf](https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2018/02/tabla_sintetica_ipc-2017.pdf)
- Tzu, S. (2004). *El arte de la Guerra*. Saga Ediciones.
- Valdebenito, C. (2015, octubre 23). *Crítica falta de médicos en consultorios: el “perverso juego” de la salud pública*. BioBioChile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/2015/10/23/critica-falta-de-medicos-en-consultorios-el-perverso-juego-de-la-salud-publica.shtml>
- Valenzuela, A. (2018, julio 16). *Fiscalización del CPLT muestra concentra los mejores desempeños en corporaciones municipales de la RM*. ConsejoTransparencia.cl. <https://www.consejotransparencia.cl/fiscalizacion-del-cplt-muestra-concentra-los-mejores-desempenos-en-corporaciones-municipales-en-la-rm/>
- Voorn, B., Genugten, M. L., & Thiel, S. (2017). *The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review*.

# ANEXOS

## ANEXO 1: Mapa Literario



## ANEXO 2: Instrumento de Recolección de Datos

### Categoría: Control de Gestión

#### Subcategoría: Herramientas

- 1.1. ¿Considera que las declaraciones estratégicas (Misión, visión, propuesta de valor) se adecuan a los objetivos y estrategias definidas por la Corporación Municipal, considerando los cambios en materia de salud y educación en el último tiempo?
- 1.2. ¿Se generan análisis internos (FODA y Cadena de Valor) en la Corporación Municipal?, ¿Los cambios sociales del último tiempo los consideran como una oportunidad o amenaza?
- 1.3. ¿La planificación estratégica implementada en la Corporación, se alinea con las declaraciones estratégicas definidas?
- 1.4. ¿Se hace uso del Mapa Estratégico como herramienta para dar soporte a la misión?
- 1.5. ¿Se apoyan mediante herramientas como el Cuadro de Mando Integral, para tener un mejor alineamiento de los objetivos de la Corporación?
- 1.6. ¿Es relevante que la información de otras Corporaciones Municipales sea pública? De ser así, ¿Se ha aplicado Benchmarking?
- 1.7. ¿Se hace un presupuesto anual? De ser así, ¿Se utiliza como herramienta de control para las unidades organizacionales?

### Categoría: Control de Gestión

#### Subcategoría: Sistemas



2.1. ¿Se ha aplicado el Ciclo Cerrado de Control para establecer estrategias y dar seguimiento a estas mismas y aplicar mejoras mediante retroalimentación?

2.2. ¿Han establecido como Sistema de Control de Gestión, las Palancas de Control para dar seguimiento a que las estrategias se adecuen al personal de la Corporación Municipal?

2.3. ¿De qué manera evalúan el desempeño de los trabajadores? ¿Cuentan con algún programa de incentivos por el cumplimiento de metas?

2.4. ¿Tienen algún Sistema de Gestión implementado mediante manuales o procedimientos formales? ¿Beneficia esto al cumplimiento de los objetivos y estrategias de los procesos internos?

### **Categoría: Control de Gestión**

#### **Subcategoría: Departamento de Control de Gestión**

3.1. ¿Cuentan con algún Controller o encargado de diseñar, operar y mantener el Sistema de Gestión en la Corporación?

3.2. ¿Poseen un Departamento de Control de Gestión de manera formal en la Corporación? Si es así ¿Presentan definidas las funciones del Departamento de Control de Gestión?

3.3. ¿Qué impacto o relevancia tienen las propuestas o planes establecidos por la Unidad de Control en los trabajadores y departamentos organizacionales?

### **Categoría: Control de Gestión**

#### **Subcategoría: Tipo de Control en Corporaciones Municipales**

4.1. ¿Qué tan importante considera el rol del Departamento de Control de Gestión en el cumplimiento del control interno de la Corporación? ¿Presenta obligaciones o funciones que apoyen las tareas que se llevan a cabo?

4.2. ¿Cuál es la responsabilidad del Departamento de Control de Gestión en relación al control realizado por las entidades reguladoras externas?

## ANEXO 3: Herramienta de Interpretación de Resultados

