

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE POSTGRADO

**“ALINEAMIENTO ESTRATEGICO Y OPERATIVO: UN CASO DE
GOBIERNO LOCAL”**

**Tesis para optar al grado de
Magíster en Control de Gestión**

Alumnos:

Andrea Aldunate

Erika Bubniak

Miryam Piñones

Karim Zúñiga

Profesor Guía : Juan Pablo Miranda

Santiago, Junio 2010

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPITULO</u>	<u>PÁGINA</u>
RESUMEN EJECUTIVO	6
RESUMEN EJECUTIVO (continuación)	7
Capítulo 1: Introducción	8
1.1. Antecedentes Generales	8
1.2. Justificación de la investigación	9
1.3. Definición del problema de Investigación	11
1.4. Objetivos Generales y Específicos	12
1.5. Limitaciones y Alcance de la Investigación	13
1.6. Metodología Empleada	13
1.7. Plan de Trabajo	15
1.8. Organización del Documento	18
Capítulo 2: Gobiernos Locales	18
2.1 Gobiernos locales en el mundo	19
2.2 Función y Administración Actual	24
2.2.1 Administración Regional	24
2.7 Mandato Legal	29
2.8 Funciones Principales	30
2.10 Gestión Municipal	34
2.11 Estructura Organizacional	36
2.6 Comunicación y Transparencia	38
Capítulo 3: Marco Teórico	45
3.1 Alineamiento	45
3.1.2 Alineamiento Operacional	65
3.2 Cadena de Valor	67
Capítulo 4: Caso de Análisis en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén	70
4.1 Antecedentes Generales de la Municipalidad de Peñalolén	70
4.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales	73
4.3 Objetivos Estratégicos	77
4.4 Presupuesto Municipal 2010	79
4.5 . Antecedentes Generales del Secpla	83
4.6 . Objetivo	84
4.7 Funciones Principales	84
4.8 Estructura de la SECPLA	86
4.9 Sistema de Control de Gestión del SECPLA	90
4.10 Proceso de Formulación Presupuestaria	92
Capítulo 5: El Cuadro de Mando Integral aplicado a la Municipalidad de Peñalolén y el proceso de cascada en la Secretaría de Planificación. 95	
5.1 Introducción	95

5.2	Desarrollo de las Perspectivas.....	95
5.3	Cadena de Valor.....	98
5.4	Propuesta de Valor.....	99
5.5	Definición de los Objetivos estratégicos.....	101
5.6	Selección de indicadores.....	105
5.7	Relaciones causa – efecto	107
5.8	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén.....	120
5.9	Proceso de Cascada al SECPLA.....	130
5.10	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la SECPLA de la Municipalidad de Peñalolén.....	134
5.11	Mapa Estratégico del SECPLA.....	139
Capítulo 6:	Conclusiones.....	146
	BIBLIOGRAFIA.....	148
	VITA	151

LISTA DE TABLAS	
<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla N°3.2.1.1 Planificación de las operaciones	67
Tabla N° 4.1 Aspectos Generales.	72
Tabla N° 4.4.1 Comités Estratégicos	81
Tabla 4.10.a Etapas del proceso de formulación presupuestaria	94
Tabla 4.10.b Etapas del proceso de formulación presupuestaria 2010	95
Tabla 5.5 Objetivos Estratégicos	105
Tabla 5.6 Indicadores	108
Tabla 5.8.1: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Salud: Mejorar la cobertura y calidad del sistema de salud, garantizando a la población el acceso, oportunidad, atención, información y estándares del servicio, con especial énfasis en las acciones de promoción y prevención de salud.	122
Tabla 5.8.2: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Educación: Prestar servicios de educación de alto nivel, mejorando la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico humanista, técnico profesional y de adultos.	123
Tabla 5.8.3: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Seguridad Ciudadana: Mejorar la percepción y las condiciones de seguridad de la población, incorporando la participación y responsabilidad comunitaria.	124
Tabla 5.8.4: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Cultura y Deporte: Construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad.	125
Tabla 5.8.5: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Desarrollo Económico y Productivo: Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna.	126
Tabla 5.8.6: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Modernización Institucional: Crecer bien significa que la Gestión Municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas	127
LISTA DE TABLAS (Continuación)	

TABLA	PÁGINA
Tabla 5.8.7: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Gestión Ética: Ser un modelo de gestión ética a nivel local, mejorar las buenas prácticas con la ley como piso, para entregar servicios que respondan a los requerimientos de los estándares legales. Crear un ecosistema pro-transparencia y probidad.	128
Tabla 5.8.8: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Entorno: (lo que influye y no pertenece al municipio) gente que viene a la Municipalidades de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.	129
Tabla 5.8.9: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Optimización de la obtención y uso de los recursos municipales.	130
Tabla 5.9.1 Objetivos Estratégicos del SECPLA	133
Tabla 5.9.2 Objetivos estratégicos del SECPLA relacionados con los Objetivos estratégicos de la Municipalidad.	135
Tabla N° 5.11 Mapa Estratégico SECPLA	141
Tabla 5.10.1: Tema Estratégico del SECPLA; Desarrollo Económico y Productivo	142
Tabla 5.10.2: Tema Estratégico deL SECPLA; Entorno:	143
Tabla 5.10.3: Tema Estratégico del SECPLA; Gestión Ética:	144
Tabla 5.10.4: Tema Estratégico del SECPLA; Modernización Institucional:	145
Tabla 5.10.5: Tema Estratégico del SECPLA; Entorno.	146

LISTA DE FIGURAS

FIGURA.....	PÁGINA
Figura N° 3.1 Sistema de Formulación y Planificación	48
Figura N° 3.1.1.3a Modelo Feedback (tradicional) de control	53
Figura N° 3.1.1.4b Modelo Feedback (tradicional) de control	54
Figura: 3.1.1.3c Marco modificado para agencias gubernamentales con tres perspectivas de alto nivel.	65
Figura N° 3.3.1 Cadena de Valor de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.	70
Figura 4.1.1: Organigrama de la Municipalidad de Peñalolén.	74
Figura 4.8 Organigrama Funcional de la Secretaría Comunal de Planificación	87
Figura 5.2 Las perspectivas del CMI de la Municipalidad de Peñalolén.	97
Figura 5.3.1 Cadena de Valor de la Municipalidad de Peñalolén	100
Figura 5.7: Mapa Estratégico de la Municipalidad de Peñalolén.	120

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento expone una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén. Esta herramienta está elaborada a partir de las definiciones estratégicas que ya se han realizado a nivel institucional y en base a la investigación teórica de los autores en el marco del estudio de Magíster de Control de Gestión en la Universidad de Chile.

La decisión de desarrollar un Cuadro de Mando Integral nace del deseo del alcalde de aplicar esta herramienta de control de gestión en la Municipalidad de Peñalolén, producto de la necesidad de contar con un mecanismo de gestión que permita comunicar la estrategia municipal a través de la organización, lograr el compromiso y motivación de los funcionarios por incorporarse al proceso de modernización de manera activa y conseguir de esta forma alinear a todas las unidades para el logro de los objetivos estratégicos municipales. De esta manera se identifican las principales herramientas de control de gestión que inciden en el quehacer municipal, lo que ha permitido establecer la siguiente premisa:

“El Cuadro de Mando Integral se considera una herramienta apropiada para comunicar la estrategia de la Municipalidad de Peñalolén transversalmente a través de la organización”.

A partir de esta premisa, se establece una metodología de trabajo investigativa que se apoya principalmente en la búsqueda de modelos teóricos que permitan, en primera instancia, realizar una comparación entre la teoría y la práctica institucional en el ámbito del control de gestión y específicamente la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

RESUMEN EJECUTIVO (continuación)

Atendiendo esta premisa se concluye que el modelo que mejor responde a la particularidad pública (estatal) de la Municipalidad de Peñalolén es el del Cuadro de Mando Integral para los sectores públicos y sin fines de lucro de Niven (2002), considerando además el ajuste al modelo de Cuadro de Mando Integral para entidades públicas de Bastidas y Ripoli (2003). Estos autores plantean la alternativa de establecer varias perspectivas a un mismo nivel y sobre esa base se trabajó en la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén.

Este diseño del Cuadro de Mando Integral se plasma en una propuesta de Mapa Estratégico, en la explicación de las relaciones Causa-Efecto, y en el Tablero de Comando, identificando objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y responsables, que finalmente consolidan la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén y que servirá de base para el proceso de cascada a las diferentes unidades de la misma. Se utilizó la unidad de Planificación y Control de la Municipalidad como un ejemplo para realizar este proceso.

Capítulo 1: Introducción

1.1. Antecedentes Generales

Durante las últimas dos décadas los municipios en Chile han comenzado a tener un mayor rol político, económico y social. Esta revalorización ha sido el resultado de los procesos de democratización experimentados a fines de los años ochenta, de la reforma del Estado con su consecuente descentralización y desconcentración administrativa y de la aplicación de políticas sociales compensatorias para aliviar la pobreza, entre otras causas (Rodríguez y Winchester, 1994).

En este ámbito, el municipio chileno actual debe asumir nuevos roles en un determinado territorio socialmente organizado, transformándose en un "facilitador del desarrollo local" (IULA/CELCADEL, 1993) generando estrategias que se traduzcan en acciones que beneficien a la comunidad en su conjunto (Ebert, 1996).

El centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (IULA/CELCADEL) concibe el desarrollo local a partir de la definición genérica de desarrollo económico. Por lo tanto, el desarrollo local es el proceso de crear riqueza a través de la movilización de los recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables. Es una estrategia al servicio del individuo y su promoción la realizan las autoridades locales, el sector privado y la comunidad en general.

A su vez la fundación Friedrich Ebert, SERCAL y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional DSE señalan que aunque el énfasis se centra en lo económico su preocupación central es mejorar la calidad de vida de los habitantes de un territorio, dado que su propósito es generar un mayor bienestar mediante la dinamización de la economía local, enfatizando que el desarrollo económico local se trata de un estrategia en función de las características del territorio y su entorno (Ebert, 1996).

Por lo anterior, su principal desafío es preocuparse de introducir innovaciones tecnológicas sociales y organizativas en el tejido productivo y empresarial, para lo cual hay que definir nuevas formas de gestión en las administraciones públicas y gobiernos locales, las cuales fundamentalmente deben estimular el fomento productivo y la concertación estratégica de actores con el fin de lograr el desarrollo económico y social local (Alburquerque, 1999).

1.2. Justificación de la investigación

En los últimos años muchos países han experimentado una crisis de naturaleza fiscal caracterizada por una importante pérdida de crédito público y por la incapacidad creciente del Estado para generar recursos que le permitieran financiar políticas públicas (Bresser, 1998). Al propio tiempo, los gobiernos se enfrentan al reto de dirigir a una ciudadanía con mayor educación democrática, exigente, participativa y ávida de estrategias y resultados gubernamentales que garanticen mejores políticas sociales, una mayor transparencia de recursos y crecimiento económico sostenido, entre otras prioridades. Resulta cada vez más patente la necesidad de llevar a cabo una gestión más profesional y preocupada por la economía, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de las acciones gubernamentales, dando lugar a lo que se conoce como New Public Management (Mora y Vivas, 2001).

La creación de instituciones que se preocupan por las políticas y el desarrollo local de los municipios como la SUBDERE (Subsecretaría de Desarrollo Regional) y la Asociación Chilena de Municipalidad nos muestran la necesidad de encarar un proceso de capacitación a todos los niveles tanto directivos como administrativos que les permiten entender sus nuevos roles y funciones cada día más complejos. Esto no significa sólo administrar o gestionar la administración pública, el reto es desarrollar objetivos de desarrollo local, poniendo al servicio de este todos los conocimientos e

instrumentos que permitan desarrollar procesos más estables y de largo plazo cuyo objetivo final es dar una mejor calidad de vida a los habitantes de las comunas.

De este modo, herramientas de administración del desempeño como el Cuadro de Mando Integral (CMI) están siendo analizadas y utilizadas por diversos gobiernos federales y locales, así como por otros organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos (López, 2004).

El Cuadro de Mando Integral (CMI), se convierte por tanto en una potente herramienta de Control de Gestión que ayuda a realizar el seguimiento y control de los objetivos perseguidos por los municipios y que también ayuda a orientar las definiciones estratégicas de modo de replantear aquellos objetivos que no estén siendo un aporte en términos de bienestar social.

El Cuadro de Mando Integral ayuda entonces a alinear los objetivos institucionales, de largo plazo, que vienen definidos en una bajada en cascada desde el gobierno central, con aquellas acciones que derivan de la ejecución de las propias funciones institucionales que pueden estar afectadas por intereses y desempeños personales, grupales o de otro tipo.

Adicionalmente, el CMI entrega una plataforma adecuada para la comunicación a través de la organización de la estrategia perseguida por el municipio de modo que cada unidad y cada trabajador puedan identificar su aporte al logro de los objetivos y la Misión de la organización.

1.3. Definición del problema de Investigación

La Municipalidad de Peñalolén ha visto la necesidad de contar con una herramienta de control de gestión que le permita comunicar la estrategia organizacional a toda la institución y le permita por tanto, alinear a todas las unidades en pro del logro de sus objetivos estratégicos.

En este momento, el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es el principal instrumento de planificación de la gestión municipal que comprende un conjunto de objetivos, metas, programas, proyectos y presupuestos que informan y guían la gestión del gobierno local. Sin embargo, cada uno de estos se encuentran definidos para cada una de las áreas prioritarias de la municipalidad, sin establecerse las relaciones causa-efecto que permitan a las diferentes unidades evaluar su real aporte al logro de los objetivos estratégicos de toda la organización.

Tal ha sido la preocupación por este tema que esta situación se ha hecho extensiva en el mismo PLADECO municipal, donde se indica que las principales problemáticas que se observan en el proceso modernizador que ha llevado a cabo la Municipalidad de Peñalolén y que surgen de la información primaria levantada (entrevistas directores, encuesta de percepción organizacional) están referidas a que los elementos definidos en la estrategia de gestión, si bien se han hecho los esfuerzos de difusión a través de toda la institución municipal, aún no se encuentran lo suficientemente validados e internalizados por la comunidad municipal, no sólo en términos de discurso, sino que en términos operativos y a nivel de detalle; es decir, no han sido volcados plenamente hacia el interior de la organización, lo que no es un detalle menor, ya que lograr la adhesión al proyecto institucional es una tarea prioritaria para el éxito de ésta.

Esta situación se ve reafirmada en el trabajo desarrollado en la mesa temática de Modernización Institucional donde, luego de una ardua discusión, se definió como uno de los principales problemas a nivel institucional las dificultades en la socialización de la información; si bien se realizan esfuerzos permanentes por el desarrollo de un trabajo planificado y coordinado en el nivel directivo, la información permanece concentrada en este nivel, sin que fluya hacia los niveles operativos, generando, por lo tanto, la falta de compromiso y motivación de los funcionarios por incorporarse al proceso de modernización de manera activa. Esta problemática en cuanto a la socialización de la información es importante tenerla presente por cuanto la estrategia institucional se ha materializado en el Plan de Acción Anual, en el que se han comprometido metas y acciones para el periodo actual, que deben ser alcanzadas y ejecutadas por todos los funcionarios municipales, que si no las conocen dificultan su logro.

1.4.Objetivos Generales y Específicos

a) Objetivo general

Diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Municipalidad de Peñalolén a partir de las definiciones estratégicas que ya se han realizado a nivel institucional, de modo que se tenga una herramienta de control de gestión, que pueda ser implementada en la Municipalidad y que sirva de base para el proceso de cascada a diferentes unidades de la misma.

Este diseño obedece principalmente a las debilidades de las herramientas de control de gestión utilizadas actualmente que no permiten una comunicación adecuada de la estrategia municipal a través de la organización.

b) **Objetivos específicos**

- Formular el Mapa Estratégico de la Municipalidad de Peñalolén y de la unidad Secretaría de Planificación (SECPLA) sobre la base de modelos de Cuadro de Mando Integral aplicados a instituciones públicas.
- Construir un Cuadro de Mando Integral a partir de la propuesta de valor entregada por la Municipalidad de Peñalolén identificando objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y responsables.

1.5.Limitaciones y Alcance de la Investigación

A modo de definir los aspectos que aborda la tesis es necesario establecer que el alcance de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén, ya que es en esta etapa inicial de avance en que se encuentra la institución respecto de esta herramienta de control de gestión. Etapas posteriores como la Implementación, requieren necesariamente del esfuerzo institucional y el involucramiento de gran parte de la organización.

Otra limitante a destacar es que el PLADECO utilizado vence en Diciembre 2009, la nueva versión del PLADECO cuya fecha original de entrada en vigencia era a partir del 31 de Octubre 2009, fue postergada esta fecha para el 31 de Diciembre 2009, sin embargo, la Municipalidad de Peñalolén ha facilitado para el desarrollo de la presente investigación, adelantos del avance del nuevo PLADECO 2010.

1.6.Metodología Empleada

Este trabajo de tesis es una investigación y aplicación que surge a partir de la participación de los autores en dos instancias: por una parte, observación y análisis del funcionamiento del quehacer municipal y de las principales herramientas de control de gestión utilizadas por la Municipalidad de Peñalolén y por otra parte, la comparación

con el marco teórico y aprendizaje obtenido en el Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile. De esta comparación, se levantó un diagnóstico, que sirve como punto de partida para la investigación y realización de un estudio aplicado acerca del uso del Cuadro de Mando Integral en gobiernos locales, particularmente en la Municipalidad de Peñalolén.

A partir de este diagnóstico, se comienza la planificación del estudio o investigación que incluye la organización del trabajo, definición de objetivos, fuentes de datos a utilizar e información a elaborar. El trabajo de investigación se concreta con el logro de los objetivos específicos planteados anteriormente.

Un aspecto importante es el establecimiento de instrumentos o fuentes de recolección de información; las principales fuentes son literatura especializada en Cuadro de Mando Integral, literatura relacionada a Planificación Estratégica, Control de Gestión, la normativa que regula el que hacer municipal, recursos disponibles en Internet, presentaciones, informes, documentos de trabajo de la Municipalidad y entrevistas. Los informes, presentaciones y documentos corresponden a información formalizada y validada internamente por la Municipalidad.

El trabajo de tesis corresponde a un diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI), debido a la necesidad de la Municipalidad de contar con una herramienta de control de gestión que permita comunicar la estrategia municipal a través de la organización y conseguir de esta forma alinear a todas las unidades para el logro de los objetivos estratégicos municipales. El valor que agrega el trabajo radica en dar sustento teórico y en cierto modo fusionar aquellas definiciones estratégicas logradas a través del aprendizaje y know how institucional, con el capital humano que individualmente han obtenido las autoras a través de la formación como Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile.

Una vez hecha la planificación y establecidos los recursos (tiempo disponible y fuentes de información) y a partir del diagnóstico preliminar se levanta la siguiente premisa:

- i. El Cuadro de Mando Integral se considera una herramienta apropiada para comunicar la estrategia de la Municipalidad de Peñalolén, a través de la organización.

Esta premisa es abordada en el documento mediante la propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén y para la Unidad Secretaria de Planificación (SECPLA). Los Productos esperados de la tesis son:

- i. Propuesta de Mapa estratégico
- ii. Propuesta de Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Municipalidad de Peñalolén.
- iii. Propuesta de Cuadro de Mando Integral en SECPLA.

Este diseño del Cuadro de Mando Integral se plasma en una propuesta de Mapa Estratégico, en la explicación de las relaciones Causa-Efecto, y en la definición de indicadores, iniciativas y responsables.

1.7. Plan de Trabajo

El trabajo consta de varias partes o etapas algunas de las cuales se traslapan:

- a) Investigación y análisis de información de entrada

En esta primera parte, inicialmente hay una etapa de estudio y análisis de literatura referida a la teoría del Cuadro de Mando Integral en que se investiga su

aplicación al sector público, dentro de los autores investigados destacan Kaplan y Norton, 2008; Niven, 2002; Bastidas y Ripoli, 2003; entre otros.

Además existe una constante revisión de la literatura relacionada a Planificación Estratégica y Control de Gestión a medida que se avanza en la tesis.

En esta etapa también se revisa literatura relacionada con los gobiernos locales, ya sea, información teórica publicada por diferentes autores, como normativas que rigen el quehacer municipal.

Posteriormente, se realiza un análisis de los antecedentes de la propia Municipalidad de Peñalolén. Esto implica revisión de la versión vigente del PLADECO Municipal, actas de reuniones y presentaciones de los comités asesores municipales, resultados de cabildos e informes y presentaciones proporcionadas por la propia municipalidad.

Finalmente, hay una etapa de captura de información a través de entrevistas que se realizaron a las jefaturas de la Unidad de Control de Gestión de la Secretaria Comunal de Planificación y de la Unidad de Finanzas y Rentas con el objeto de levantar información sobre el funcionamiento, organización, prioridades y gestión del municipio, a lo que se suma la asistencia a cabildos realizados por la Municipalidad para conocer el funcionamiento de este importante medio de participación ciudadana y principal fuente de información de las necesidades de la comuna.

Las entrevistas y reuniones que se realizaron a las jefaturas de la Unidad de Control de Gestión de la Secretaria Comunal de Planificación y de la Unidad de Finanzas y Rentas fueron fundamentales al momento de definir los lineamientos del municipio, los ejes estratégicos, y así definir los objetivos de la Municipalidad a incluir en el Cuadro de Mando Integral, al igual que los indicadores de los mismos.

b) Selección y adaptación de la información de entrada

En esta segunda etapa, con los elementos de entrada ya definidos, se realiza un proceso de selección y adaptación de la información.

Esta etapa incluye la selección del modelo teórico de Cuadro de Mando Integral para el Sector Público que mejor se adapta a las necesidades de la Municipalidad de Peñalolén y la selección de la información y documentación relevante de la Municipalidad.

Además comprende la adaptación del marco teórico a la realidad de la institución en que se trabaja cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la información relevante ya seleccionada y se utiliza como referencia definiciones estratégicas de la Municipalidad de Peñalolén para la confección del Mapa Estratégico y del propio Cuadro de Mando Integral. Estas definiciones estratégicas básicamente apuntan a la propuesta de valor de la Municipalidad, definiciones de visión, misión, valores, principios, ejes estratégicos, pilares comunicaciones, entre otros.

Esta segunda parte de selección y adaptación de la información, finaliza con la integración de la información relevante para dar el sustento necesario a la propuesta de Cuadro de Mando Integral.

c) Consolidación de la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén y la Secretaría de Planificación.

La parte final del trabajo considera la entrega de los productos esperados que son las propuestas de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén y SECPLA, en que se explican las relaciones Causa-Efecto, se definen los indicadores, iniciativas y responsables.

1.8.Organización del Documento

En el capítulo 2 se presenta el marco teórico sobre gobiernos locales, comenzando con una descripción de la importancia de los gobiernos locales a nivel mundial, para continuar con una descripción del funcionamiento de las municipalidades en Chile, normativa aplicable relativa a funciones principales, administración y estructura organizacional, herramientas de gestión y para terminar una introducción a la importancia de la ley de transparencia para los municipios.

En el capítulo 3 se continúa con el marco teórico, donde se muestra una descripción de la importancia de la planificación estratégica y del control de gestión y sus diversas herramientas para las organizaciones. Posteriormente, se analiza la teoría que sustenta el Cuadro de Mando Integral según lo plantearon originalmente sus autores Kaplan y Norton a inicios de los años noventa. Luego se analizan los modelos de Cuadro de Mando Integral aplicados al ámbito público propuestos por diversos autores.

En el capítulo 5 se muestra una descripción de la Municipalidad de Peñalolén, donde se presentan antecedentes generales de la Municipalidad y sus principales lineamientos estratégicos, con identificación de su misión, visión, valores organizacionales, objetivos estratégicos, entre otros. Así mismo, se presenta una descripción del sistema de control de gestión utilizado por la Municipalidad de Peñalolén y un análisis estratégico de la Unidad Secretaria de Planificación (SECPLA).

Además en este capítulo, se presenta una propuesta de Mapa Estratégico y de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén y para la SECPLA. Las conclusiones del trabajo son presentadas en el capítulo 6.

Capítulo 2: Gobiernos Locales

Los elementos básicos constitutivos del municipio son: la organización municipal o gobierno local (Ley 18.695) y el territorio socialmente organizado o comuna (Gasca y Robles, 1989), que además es una instancia de expresión de la diversidad social y cultural (Yarmuch, 1997).

Los gobiernos locales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Desde aquí se aprecian los problemas locales con eficacia, cobra sentido la participación ciudadana para dar forma y contenido a la planificación municipal y también la reactivación económica y social (Yarmuch, 1997).

Las ventajas del municipio, por la cercanía con la sociedad local, son las de tener mejores posibilidades para la identificación de las demandas colectivas y cumplir funciones vinculadas a cuestiones básicas de la vida comunal. También el municipio ofrece posibilidades de participación política a sectores carentes de representatividad y poder político (Herzer y Pires, 1993).

2.1 Gobiernos locales en el mundo

2.1.1 Descentralización y Desarrollo

En los últimos veinte años, el papel de los gobiernos locales en el mundo, ha alcanzado un gran protagonismo, debido a los procesos de descentralización y de la necesidad de cubrir en forma eficiente las demandas de los ciudadanos.

Los requerimientos de los ciudadanos, no podían seguir esperando mejoras desde el gobierno central. Quien mejor que los gobiernos locales, por su cercanía, conoce los problemas que pueden aquejar a su gente, en el ámbito social, económico y tecnológico. No se debe olvidar que en una organización más pequeña, resulta más

fácil, innovar y ser flexibles en el momento de entregar soluciones, esto es una ventaja que los gobiernos locales han sabido aprovechar, creando herramientas y procesos que cubran los nuevos desafíos, sin dejar de prestar atención a los recursos disponibles en cada región.

Ahora bien, el nivel de protagonismo alcanzado por los gobiernos locales en el mundo, va de la mano del desarrollo de cada país, por lo que se puede evidenciar un mayor progreso en los países desarrollados y con un nivel menor o casi nulo de burocracia.

2.1.2 Cohesión Social

A mediados de la década de los ochenta, se produjeron profundas transformaciones económicas, sociales, laborales, culturales, institucionales y territoriales, generando nuevas demandas y desafíos para los gobiernos centrales, quienes se vieron en la necesidad de recurrir a los gobiernos locales, para cubrir las necesidades de los ciudadanos que no ejercen plenamente sus derechos fundamentales, puesto que sus ingresos no son suficientes y no tienen la capacidad de ver en su región o ciudad, las fuentes de recursos existentes o peor aún no tienen los conocimientos para crear oportunidades de desarrollo, tomando en cuenta su ubicación territorial.

Es en este punto en que el gobierno central, debe entregar las herramientas necesarias, a través de sus gobiernos locales, logrando de esta forma favorecer la cohesión social. A su vez, los gobiernos locales, deben crear mecanismos de ayuda para lograr promover la solidaridad y apoyo entre los diferentes actores, logrando así un desarrollo económico territorial integrado, evitando las desigualdades sociales y

mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos, entregando consistencia al término comunidad, convirtiéndolo así en parte de los recursos, con los que cuenta el alcalde.

2.1.3 Tecnología de la Información

Las innovaciones en las tecnologías de información y comunicación, conocidas como TIC, han contribuido de manera importante, en los procesos de transformación de los gobiernos, tanto a nivel central, como en aquellos más cercanos al ciudadano, los gobiernos locales. Con esto nace el concepto de gobierno electrónico, que se define como la utilización de las tecnologías de las TIC por parte de los gobiernos locales a través de la mejora de su gestión interna, de la oferta de servicios e información y de los sistemas de intercambio e interacción con los ciudadanos y con las organizaciones públicas y privadas.

Hoy por hoy resulta imposible, desconocer a nuestros países vecinos, los diferentes medios de comunicación, nos entregan a diario datos de cómo funcionan los gobiernos alrededor, lo que ha provocado en los ciudadanos un aumento de requerimientos, aumentando el trabajo de los administradores, sin dejar de entregarles una mayor cantidad de recursos, facilitando los acuerdos de cooperación.

2.1.4 Cooperación internacional

Si bien es cierto, el gobierno central debe estar atento a las diferentes necesidades que pueden prestar los ciudadanos, por un tema geográfico y de magnitud, resulta difícil conocer la realidad de cada región. A diferencia del gobierno local, quien se siente más próximo a la ciudadanía, logrando una mejor gestión en las soluciones, esto gracias a que están ubicados en la misma región, por lo que su nivel de compromiso aumenta, ya que los problemas son más cercanos.

Tal ha sido la importancia de los gobiernos locales que a principios de los años ochentas surge el término de Paradiplomacia, dándole el término a toda actividad realizada por los gobiernos locales con otras naciones. Las relaciones que se dan entre organismos locales e internacionales, muestran que ciudades y municipalidades en distintas latitudes del orbe comparten ciertos problemas y, por definición posibles soluciones a los mismos (Arámbula, 2008).

Es así, como los gobiernos municipales, deben promover acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados, para el beneficio de la comunidad, quien mejor que ellos para superar la pobreza y entregar mayor equidad y calidad de vida a los ciudadanos. Dado lo anterior, es imprescindible participar en el análisis, discusión e investigación, con la finalidad de encontrar nuevos modelos de desarrollo, que resulten más equitativos y cohesionados, esto se logra con el intercambio entre pares y con especialistas, de manera tal de estar al tanto de las últimas tecnologías y oportunidades, para dar respuestas a problemas comunes y contar con sugerencias que puedan ser adaptadas a cada realidad local.

Los problemas locales, se repiten a nivel internacional, por lo que compartir las experiencias en lugares como foros, encuentros, cumbres, seminarios o fundaciones, resulta de gran ayuda, poniendo en práctica el concepto de "aldea global".

2.1.5 Gobiernos locales en Chile

Durante el gobierno de Patricio Aylwin Azocar (1990-1994), se establecieron nuevas bases de división política territorial, con el fin de aumentar el desarrollo económico, entregando un mayor poder para la toma de decisiones y una mayor asignación de recursos, para el crecimiento y la mayor equidad social. Lo anterior, sumado a los procesos de reforma del estado, le ha entregado un mayor protagonismo

a los gobiernos locales en Chile, quienes reconocen dentro de sus objetivos, el contribuir a la eficiencia de la gestión pública, entregando un servicio de calidad en las diferentes áreas, promoviendo la participación y colaboración del ciudadano en la toma de decisiones e implementación de mejoras, logrando de esta forma mayor eficiencia en la gestión de recursos.

Si bien es cierto, el desarrollo de los municipios, comenzó con el Gobierno del Presidente Eduardo Frey Montalva, en ese entonces, no tenían un papel protagónico en la gestión pública como lo es hoy en día, dedicándose mayoritariamente a la administración de las ciudades y enfocándose a temas de infraestructura, mantención y urbanismo.

Podemos observar un cambio radical en las últimas dos décadas, en las que la participación del municipio se ha vuelto muy relevante, en cuanto a servir de puente entre la oferta pública y las demandas de los ciudadanos, en identificar los grupos, que deben ser beneficiados y buscar el co-financiamiento, mediante sus recursos propios, tanto humanos como productivos. En Chile la administración local de cada comuna reside en una municipalidad.

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas (Ley 18.695, 2006).

De acuerdo a la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), en Chile hay 345 municipalidades. De ellas 104 (30%) atienden a comunas de menos de 10.000 habitantes, de las cuales 44 son de comunas de menos de 5.000 habitantes; 195 (57%) en comunas de entre 10.000 y 100.000 habitantes y, 46 (13%) en comunas de más de 100.000 habitantes.

2.2 Función y Administración Actual

La Constitución Política de la República Chile (2005), en su capítulo XIV establece como se organiza el "Gobierno y Administración Interior del Estado" tanto a nivel regional, provincial y comunal.

Para el gobierno y administración interior del Estado, el territorio de la República se divide en regiones y estas en provincias. Para los efectos de la administración local, las provincias se dividen en comunas.

La creación, supresión y denominación de regiones, provincias y comunas; la modificación de sus límites, así como la fijación de las capitales de las regiones y provincias, son materia de ley orgánica constitucional.

2.2.1 Administración Regional

De acuerdo a la Constitución Política de la República Chile (2005) el gobierno de cada región, está en manos de un intendente, se trata de un cargo, de exclusiva confianza del Presidente de la República. El intendente ejerce sus funciones con arreglo a las leyes y a las órdenes e instrucciones del Presidente, de quien es su representante natural e inmediato en el territorio de su jurisdicción.

La administración superior de cada región radica en un gobierno regional que tiene por objeto el desarrollo social, cultural y económico de la región.

El gobierno regional está constituido por el intendente y el consejo regional. Para el ejercicio de sus funciones, el gobierno regional goza de personalidad jurídica de derecho público y tiene patrimonio propio.

El intendente preside el consejo regional y le corresponde la coordinación, supervigilancia o fiscalización de los servicios públicos creados por ley para el cumplimiento de las funciones administrativas que operen en la región.

La ley determina la forma en que el intendente ejerce estas facultades, las demás atribuciones que le correspondan y los organismos que colaboran en el cumplimiento de sus funciones.

El consejo regional es un órgano de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, dentro del ámbito propio de competencia del gobierno regional, encargado de hacer efectiva la participación de la ciudadanía regional y ejercer las atribuciones que la ley orgánica constitucional respectiva le encomiende, la que regula además su integración y organización.

Corresponde desde luego al consejo regional aprobar los planes de desarrollo de la región y el proyecto de presupuesto del gobierno regional, ajustados a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación. Asimismo, resuelve la inversión de los recursos consultados para la región en el Fondo Nacional de Desarrollo Regional, sobre la base de la propuesta que formule el intendente.

La ley debe determinar las formas en que se descentraliza la administración del Estado, así como la transferencia de competencias a los gobiernos regionales.

Sin perjuicio de lo anterior, también establece, con las excepciones que procedan, la desconcentración regional de los ministerios y de los servicios públicos. Asimismo, regula los procedimientos que aseguren la debida coordinación entre los órganos de la administración del Estado para facilitar el ejercicio de las facultades de las autoridades regionales.

La ley puede autorizar a los gobiernos regionales y a las empresas públicas para asociarse con personas naturales o jurídicas a fin de propiciar actividades e iniciativas

sin fines de lucro que contribuyan al desarrollo regional. Las entidades que al efecto se constituyan se regulan por las normas comunes aplicables a los particulares.

2.6.2 Administración Provincial

Según la Constitución Política de la República Chile (2005), en cada provincia existe una gobernación que es un órgano territorialmente desconcentrado del intendente, está a cargo de un gobernador, quien es nombrado y removido libremente por el Presidente de la República.

Corresponde al gobernador ejercer, de acuerdo a las instrucciones del intendente, la supervigilancia de los servicios públicos existentes en la provincia. La ley determina las atribuciones, que puede delegarle el intendente y las demás que le corresponden.

En cada provincia existe un consejo económico y social provincial de carácter consultivo. La ley orgánica constitucional respectiva determina su composición, forma de designación de sus integrantes, atribuciones y funcionamiento.

Los gobernadores, en los casos y forma que determine la ley, pueden designar delegados para el ejercicio de sus facultades en una o más localidades.

2.6.3 Administración Comunal

La Constitución Política de la República Chile (2005) establece que la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley

reside en una **municipalidad**, la que está constituida por el alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo.

La ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695) establece las modalidades y formas que debe asumir la participación de la comunidad local en las actividades municipales.

La Constitución Política de la República Chile (2005) establece además que los alcaldes, en los casos y formas que determine la ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695), pueden designar delegados para el ejercicio de sus facultades en una o más localidades.

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

Una ley orgánica constitucional (Ley 18.695) determina las funciones y atribuciones de las municipalidades. Dicha ley señala, además, las materias de competencia municipal que el alcalde, con acuerdo del concejo o a requerimiento de los 2/3 de los concejales en ejercicio, o de la proporción de ciudadanos que establezca la ley, somete a consulta no vinculante o a plebiscito, así como las oportunidades, forma de la convocatoria y efectos.

Las municipalidades pueden asociarse entre ellas para el cumplimiento de sus fines propios. Asimismo, pueden constituir o integrar corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro cuyo objeto sea la promoción y difusión del arte, la cultura y el deporte. La participación municipal en ellas se rige por la ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695).

Las municipalidades pueden establecer en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, de conformidad con la ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695), territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana. Los servicios públicos deben coordinarse con el municipio, cuando desarrollen su labor en el territorio comunal respectivo, en conformidad con la ley.

La ley determina la forma y el modo en que los ministerios, servicios públicos y gobiernos regionales pueden transferir competencias a las municipalidades, como asimismo el carácter provisorio o definitivo de la transferencia.

En cada municipalidad hay un concejo integrado por concejales elegidos por sufragio universal en conformidad a la ley orgánica constitucional de municipalidades (Ley 18.695). Duran cuatro años en sus cargos y pueden ser reelegidos. La misma ley determina el número de concejales y la forma de elegir al alcalde.

El concejo es un órgano encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local, ejerce funciones normativas, resolutivas y fiscalizadoras y otras atribuciones que se le encomienden, en la forma que determine la ley orgánica constitucional respectiva.

La ley orgánica de municipalidades (Ley 18.695) determina las normas sobre organización y funcionamiento del concejo y las materias en que la consulta del alcalde al consejo es obligatoria y aquellas en que necesariamente se requiera el acuerdo de éste. En todo caso, es necesario dicho acuerdo para la aprobación del plan comunal de desarrollo, del presupuesto municipal y de los proyectos de inversión respectivos.

La ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695) regula la administración transitoria de las comunas que se creen, el procedimiento de instalación de las nuevas municipalidades, de traspaso del personal municipal y de los servicios y los resguardos

necesarios para cautelar el uso y disposición de los bienes que se encuentren situados en los territorios de las nuevas comunas.

Asimismo, la ley orgánica constitucional de municipalidades (Ley 18.695) establece los procedimientos que deben observarse en caso de supresión o fusión de una o más comunas.

Las municipalidades, para el cumplimiento de sus funciones, pueden crear o suprimir empleos y fijar remuneraciones, como también establecer los órganos o unidades que la ley orgánica constitucional respectiva (Ley 18.695) permita.

Estas facultades se ejercen dentro de los límites y requisitos que, a iniciativa exclusiva del Presidente de la República, determine la ley orgánica constitucional de municipalidades (Ley 18.695).

Las municipalidades gozan de autonomía para la administración de sus finanzas. La Ley de Presupuestos de la Nación puede asignarles recursos para atender sus gastos, sin perjuicio de los ingresos que directamente se les confieran por la ley o se les otorguen por los gobiernos regionales respectivos. Una ley orgánica constitucional, contempla un mecanismo de redistribución solidaria de los ingresos propios entre las municipalidades del país con la denominación de fondo común municipal. Las normas de distribución de este fondo son materia de ley.

2.7 Mandato Legal

Las disposiciones constitucionales, le entregan gran relevancia dentro del ordenamiento jurídico nacional, a las municipalidades en materia de administración del territorio: en Chile la administración local (comunas o agrupación de comunas) está radicada, autónomamente, en las municipalidades. En todo caso, dicha administración no se ejerce arbitrariamente, sino que su acción debe enmarcarse dentro del marco

jurídico que regula a estas corporaciones. Es importante aclarar, que la autonomía que la Constitución le entrega a las municipalidades, no debe interpretarse como una soberanía particular, ya que dado que la administración del Estado en Chile constituye un todo armónico, es principio y exigencia que las municipalidades actúen coordinadamente, en unidad de acción y excluyendo cualquier duplicidad con otros órganos de aquella administración.

La legislación nacional en asuntos relacionados con temas municipalidades es amplia y variada. Así, entre otra normativa y en la que deben incluirse reglamentos y decretos, existe una Ley de Rentas Municipales y los estatutos sobre Funcionarios Municipales, de Atención Primaria de Salud Municipal y el de los Profesionales de la Educación. No obstante, la ley marco o fundamental en esta materia, es la L.O.C. N°18.695, de Municipalidades. Esta es la ley que establece las funciones y atribuciones que le corresponden a las municipalidades, la que norma su patrimonio, financiamiento y régimen de bienes, la que dispone la organización interna de ellas, las disposiciones generales aplicables a su personal y la fiscalización a la que están sujetas. También regula lo relacionado con el alcalde y el concejo: sus atribuciones, incompatibilidades e inhabilidades y todo lo atinente a los procesos electorarios de las autoridades municipales. Además, establece las instancias de promueve la participación ciudadana, las audiencias públicas, las oficinas de reclamos y los plebiscitos comunales. Por último fija normas sobre corporaciones, fundaciones y asociaciones municipales.

2.8 Funciones Principales

De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695), corresponde a las municipalidades, en el ámbito de su territorio, el desempeño de funciones privativas y compartidas.

Las funciones privativas: son aquellas funciones que sólo pueden ser cumplidas y desarrolladas por la municipalidad, conforme a las leyes y a las normas técnicas de carácter general que dicten los ministerios cuando corresponda.

- Aplicación de las disposiciones sobre transporte y tránsito público dentro de la comuna
- Aplicación de las disposiciones sobre construcción y urbanización
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del Plan Regulador Comunal
- El aseo y ornato de la comuna.
- La promoción del desarrollo comunitario
- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal, cuya aplicación debe armonizar con los planes regionales y nacionales.

Las funciones compartidas: son aquellas funciones que ejercen los municipios directamente o con otros órganos de la Administración del Estado.

- La educación y la cultura
- La salud pública y la protección del medio ambiente.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- El turismo, el deporte y la recreación.
- La urbanización y la vialidad urbana y rural.
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- El transporte y tránsito públicos.

- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación.
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

2.9 Atribuciones de las Municipalidades

Según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695), para el cumplimiento de sus funciones, los municipios deben acompañarse del ejercicio de atribuciones que hagan posible su cumplimiento efectivo. Las atribuciones pueden ser esenciales o no esenciales.

Atribuciones esenciales: son aquellas atribuciones que por su importancia y naturaleza corresponde determinar a la Ley Orgánica Constitucional (Ley 18.695), y que deben señalarse en dicha ley.

- Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento.
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal.
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público, incluido su subsuelo, existentes en la comuna, salvo en los casos en que la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado.
- Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular.
- Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen.

- Adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles.
- Otorgar (hasta un monto no superior al siete por ciento del presupuesto municipal) subvenciones y aportes a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones, límite que no incluye a los establecimientos de educación, de salud o de atención de menores que fueron traspasados a las municipalidades, ni las destinadas a los Cuerpos de Bomberos, ni se incluye las subvenciones o aportes que las Municipalidades de Santiago, Providencia y Las Condes efectúen a la "Corporación Cultural de Santiago".
- Aplicar tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación local y estén destinados a obras de desarrollo comunal
- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura
- Establecer territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana
- Aprobar los planes reguladores comunales y los planes seccionales de comunas que formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal, y pronunciarse sobre el proyecto de plan regulador comunal o de plan seccional de comunas que no formen parte de un territorio normado por un plan regulador metropolitano o intercomunal.

Atribuciones no esenciales: según la misma Ley 18.695, las Municipalidades tienen, además, las atribuciones no esenciales que le confieran las leyes o que versen sobre materias que la Constitución Política de la República (2005) expresamente ha encargado sean reguladas por la ley común. Sin perjuicio de las funciones y

atribuciones de otros organismos públicos, las municipalidades pueden colaborar en la fiscalización y en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes a la protección del medio ambiente, dentro de los límites comunales.

Cualquier nueva función o tarea que se le asigne a los municipios debe contemplar el financiamiento respectivo.

2.10 Gestión Municipal

De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695), la gestión municipal cuenta, a lo menos con los siguientes instrumentos:

- a. El plan comunal de desarrollo (PLADECO) y sus programas: El plan comunal de desarrollo, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima es de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución debe someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan. En todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el alcalde como el concejo deben tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito.
- b. El plan regulador comunal (PRC): El Plan Regulador Comunal es un instrumento de planificación que orienta, fomenta y regula el desarrollo urbanístico del territorio comunal, en especial de sus centros poblados y sus sistemas de espacios públicos, y tiene como base el plan de desarrollo regional y el plan

comunal de desarrollo. Las disposiciones del Plan Regulador son elaboradas por el municipio y se refieren a la estructuración del sistema de centros poblados de la comuna; al límite urbano de los mismos; la infraestructura, la vialidad, sistema de aguas lluvias y causes naturales, áreas verdes y equipamiento de nivel comunal; la zonificación y el establecimiento de condiciones para la ocupación del territorio comunal; los usos del suelo, constructibilidad, densidades, condiciones de subdivisión y demás normas urbanísticas aplicables a las zonas o subzonas de la comuna; las condiciones para los Proyectos Urbanos Condicionados; y los accesos a los bienes nacionales de uso público. Los Planes Reguladores Comunales son aprobados por el Concejo Municipal, previo informe del Asesor Urbanista de la Municipalidad y el conocimiento de los vecinos de la comuna. El Proyecto de Plan aprobado debe ser revisado por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo que debe informar si se ajusta al Plan Regional Urbano-Territorial, para la aprobación definitiva por el Concejo Municipal y dictar el decreto alcaldicio. Un Plan Regulador debe ser evaluado al menos cada 5 años y actualizado si es necesario.

- c. El presupuesto municipal anual: El Presupuesto Municipal es la expresión monetaria del conjunto de actividades, programas, decisiones y determinaciones que se contratan u otorgan en la Municipalidad y que se realizan durante el período señalado. Es la estimación de todas las actividades que considera el Plan Comunal de Desarrollo. Cuando se formula el presupuesto deben examinarse los gastos involucrados, así como las políticas para generar ingresos de manera que no existan grandes variaciones entre el presupuesto inicial y el presupuesto final. El presupuesto debe ser considerado como un verdadero sistema de planeación y control.

- d. Los Organismos municipales de promoción del desarrollo económico: a las herramientas anteriores se puede agregar que muchas comunas del país han estado implementando diversas iniciativas a este respecto, por ejemplo, las OFP, Oficinas de Fomento Productivo, o las UDEL, Unidades de Desarrollo Económico Local. Estas estructuras se han insertado en el sistema organizacional institucional como un departamento o unidad técnica especializada que puede cambiar la fisonomía de la gestión Municipal (Castillo, 2006).

2.11 Estructura Organizacional

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley 18.695), establece que las funciones y atribuciones de las municipalidades son ejercidas por el alcalde y por el concejo en los términos que esta ley señala.

Para los efectos anteriores, las municipalidades disponen de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo pueden recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina.

En las comunas cuya **población sea superior a cien mil habitantes**, las municipalidades incluyen en su organización interna la Secretaría Municipal, la Secretaría Comunal de Planificación, y a lo menos, las unidades encargadas de cada una de las funciones genéricas señaladas en el artículo anterior (Ley 18.695, 2006).

En las comunas cuya **población sea igual o inferior a cien mil habitantes**, la organización interna de sus municipalidades incluye la Secretaría Municipal y todas o alguna de las unidades encargadas de las funciones genéricas señaladas anteriormente, según las necesidades y características de la comuna respectiva. Asimismo, pueden incluir una Secretaría Comunal de Planificación (Ley 18.695, 2006).

Además de lo señalado en el párrafo anterior, dichas municipalidades pueden refundir en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, cuando las necesidades y características de la comuna respectiva así lo requieran.

Dos o más municipalidades, de aquéllas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes, pueden mediante convenio compartir entre sí una misma unidad, excluidas la secretaría municipal, el administrador municipal y la unidad de control, con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos disponibles.

En el caso de las municipalidades correspondientes a agrupaciones de comunas, el número de habitantes que se tienen en cuenta para los efectos de los puntos anteriores, es la totalidad de la población de las comunas que las integren.

Las municipalidades pueden disponer de diversas unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna como son: Secretaría Municipal; Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA); Unidad de Desarrollo Comunitario; Unidad de Servicios de Salud, Educación y otros; Unidad de Obras Municipales; Unidad de Aseo y Ornato; Unidad de Tránsito y Transporte Público; Unidad de Administración y Finanzas; Unidad de Asesoría Jurídica; Unidad de Control; Administrador Municipal.

Existe un administrador municipal en todas aquellas comunas donde lo decida el concejo a proposición del alcalde. Es designado por el alcalde y puede ser removido por éste o por acuerdo de los dos tercios de los concejales en ejercicio, sin perjuicio

que rijan además a su respecto las causales de cesación de funciones aplicables al personal municipal.

El administrador municipal es el colaborador directo del alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal, además, ejerce las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.

En los municipios donde no esté provisto el cargo de administrador municipal, sus funciones son asumidas por la dirección o jefatura que determine el alcalde.

El cargo de administrador municipal es incompatible con todo otro empleo, función o comisión en la Administración del Estado.

La organización interna de la municipalidad, así como las funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deben ser reguladas mediante un reglamento municipal dictado por el alcalde, con acuerdo del concejo.

2.6 Comunicación y Transparencia

2.6.1 Ley de Transparencia

La transparencia es, hoy día, un componente esencial de un sistema democrático. Contribuye a una mejor rendición de cuentas por parte de las autoridades a los ciudadanos y constituye una eficaz herramienta de control para reducir los espacios posibles de comisión de actos de corrupción. En la medida que los actos y

decisiones de autoridades y funcionarios son públicos y verificables, disminuyen las oportunidades de comportamientos discriminatorios, ilegales y/o corruptos.

La transparencia puede ser definida como el principio que permite aquellos que son afectados por decisiones administrativas, transacciones comerciales o el trabajo de organizaciones sin fines de lucro, conocer no sólo la información básica, sino que también los mecanismos y procedimientos de quienes adoptan las decisiones. La transparencia es el deber de los funcionarios públicos, ejecutivos y administradores empresariales y directivos de ONG de actuar en forma visible, previsible y entendible.

Los municipios cumplen un rol fundamental en el acceso de los ciudadanos a las garantías y beneficios provistos por el aparato público y en la solución de problemas que afectan su vida cotidiana. Sin embargo, las últimas encuestas de percepción pública han mostrado una alta percepción de corrupción a nivel de los gobiernos locales. La Encuesta del Centro de Estudios Públicos de diciembre de 2006, señaló que un 43% de los encuestados considera que "hay mucha corrupción" en los municipios, ubicándolos en las instituciones que son percibidas con una mayor extensión de corrupción (detrás de los partidos políticos, el Poder Judicial y el Congreso). Por su parte, la Encuesta de Corrupción del Instituto Libertad y Desarrollo, de abril de 2007, ubicó a las municipalidades en el primer lugar de percepción de corrupción en las instituciones, por sobre las empresas públicas, ministerios y el Poder Judicial.

Esta negativa percepción está relacionada con hechos concretos que conoce la ciudadanía. La encuesta de Libertad y Desarrollo ya mencionada señala que un 17% de los casos de corrupción conocidos por los encuestados involucran municipalidades.

Pero también esta percepción puede estar relacionada con el desconocimiento o falta de acceso a la información acerca de la gestión de cada municipalidad. La evaluación de transparencia municipal realizada por el Instituto Libertad y Desarrollo

en abril de 2006, muestra un deficitario acceso a la información que por ley las municipalidades deben tener a disposición de los ciudadanos.

Resulta fundamental entonces que las municipalidades chilenas mejoren sustancialmente sus políticas de transparencia institucional. Si bien, puede ser tarea de cada municipio llevar adelante una política particular de transparencia, los chilenos se beneficiarían fuertemente si ésta es implementada de manera integral y al nivel de todos los municipios del país, existiendo estándares similares de transparencia que todos los gobiernos locales del país cumplieran.

En agosto de 2008 se promulgó la Ley 20.285, cuerpo legal que regula el principio de transparencia de la función pública y el derecho de acceso a la información de la administración del Estado y cuya vigencia se inició el 20 de abril de 2009.

Esta ley entrega un enorme desafío, y una oportunidad histórica, para mejorar la gestión de la administración pública, en al menos cuatro ámbitos de relevancia: Transparencia y Probidad; Modernización de la Gestión Pública; Fortalecimiento de la Participación Ciudadana y Simplificación de procedimientos.

La ley norma el principio de transparencia de la función pública, el derecho de acceso a la información de los órganos de la Administración del Estado, los procedimientos para el ejercicio del derecho y para su amparo, y las excepciones a la publicidad de la información.

Se aplica expresamente a los ministerios, las intendencias, las gobernaciones, los gobiernos regionales, las **municipalidades**, las Fuerzas Armadas, de Orden y Seguridad Pública, y en general, los órganos y servicios públicos creados para el cumplimiento de la función pública. Además se hace extensiva para la Contraloría General de la República, el Banco Central, las empresas públicas creadas por ley y las

empresas del Estado y sociedades en que éste tenga participación accionaria superior al 50% o mayoría en el directorio.

Los principios rectores de la ley de Transparencia son: relevancia; libertad de información; apertura; divulgación; divisibilidad; facilitación; no discriminación; oportunidad; control; responsabilidad y gratuidad.

2.6.2 El Consejo para la Transparencia

El Consejo para la Transparencia es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, creada especialmente por la Ley, y cuyo objetivo es promover la transparencia de la función pública, fiscalizar el cumplimiento de las normas sobre transparencia y publicidad de la información de los órganos de la Administración del Estado garantizando el derecho de acceso a la información.

2.6.3 Fiscalización y Sanciones

De acuerdo a la Ley, la fiscalización en el cumplimiento de las normas de la ley 20.285, se radica en distintos estamentos, a saber; la Contraloría General de la República, el Consejo para la Transparencia, el jefe o responsable de la unidad de Control Interno de las municipalidades, y por cierto, en todos y cada uno de los ciudadanos y ciudadanas, que por Ley, están facultados a presentar un reclamo ante el Consejo.

A diferencia de otras normas, el incumplimiento de la Ley sin fundamentos, puede generar sanciones al jefe superior de servicio, que para estos efectos no es sino el alcalde o alcaldesa que se trate. En efecto, de acuerdo a la Ley, la autoridad puede ser sancionada por el Consejo con multa de 20% a 50% de su remuneración; y en el

caso de reincidir en la conducta sancionada, la multa se duplica y se suspende del cargo hasta por cinco días.

De esta manera, ante la negación sin fundamentos de entregar información (transparencia pasiva), o bien ante una injustificada omisión de información (transparencia activa), los ciudadanos, pueden recurrir solicitando amparo a su derecho de acceso a la información ante el Consejo. Dicho organismo está facultado para iniciar un proceso sumarial ajustado a las normas del Estatuto Administrativo e incluso si así lo estima pertinente, puede directamente solicitar a la Contraloría General de la República que tramite el sumario y establezca las sanciones que correspondan. Las sanciones aplicadas, en armonía con el espíritu de la Ley, deben ser publicadas en el sitio electrónico del Consejo y del propio servicio u órgano, cuyo Jefe fuere sancionado.

La Transparencia activa, es sin duda, uno de los aspectos más novedosos e innovadores que incorpora la Ley respecto al derecho de acceso a la información pública. No existía hasta ahora, una norma que obligara a todos los servicios públicos, a mantener publicada electrónicamente y actualizada al menos de manera mensual, una gran cantidad -sino toda- la información que pueda interesar a la ciudadanía. Aquellas municipalidades que no cuenten con sitios electrónicos propios, deben mantener la información en el medio electrónico del ministerio del cual dependen o se relacionen con el Ejecutivo, sin perjuicio de lo cual son responsables de preparar la automatización, presentación y contenido de la información que les corresponda.

2.6.4 Información que debe publicarse

A partir de la entrada en vigencia de la Ley, y por el sólo ministerio de ésta, las municipalidades, deben tener a disposición del público a través de sus páginas web, independiente de si la información es requerida o no, lo siguiente:

- Su estructura orgánica.
- Las facultades, funciones y atribuciones de cada una de sus unidades u órganos internos.
- El marco normativo aplicable.
- Listado completo del Personal de planta, personal a contrata y a honorarios.
- Los contratos suscritos.
- Las transferencias de fondos públicos que efectúen.
- Los actos y resoluciones que tengan efectos sobre terceros.
- Los trámites y requisitos que debe cumplir el interesado para tener acceso a los servicios que preste el respectivo órgano.
- El diseño, montos asignados y criterio de acceso a los programas de subsidios y otros beneficios.
- Los mecanismos de participación ciudadana.
- La información sobre el presupuesto asignado.
- Los resultados de las auditorías al ejercicio presupuestario.
- Todas las entidades en que tengan participación, representación e intervención, cualquiera sea su naturaleza y el fundamento normativo que la justifica. (Corporaciones, Asociaciones, Agrupaciones, Convenios Nacionales e Internacionales).

Esta Ley obliga a mejorar, por tanto, ámbitos de gestión estratégicas municipal de gran relevancia, como la oficina de partes, la OIRS, la página web o el sistema de archivo de documentos, generando así un desafío mayor en cuanto a eficiencia, participación ciudadana y transparencia de la gestión de las municipalidades.

En definitiva, se está frente a una norma que genera un imprescindible cambio cultural, que debe trascender las instituciones públicas y la forma de hacer administración a cada uno de los funcionarios públicos que en ella se desempeñen, y donde la probidad, la transparencia y el acceso a la información pública, pasan a ser parte de la cultura funcionaria y de su cotidianeidad.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1 Alineamiento

Alinear significa "encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de sus partes". (Norton y Kaplan, 2005).

Las organizaciones deben encontrar maneras de que el todo siempre sea más valioso que la suma de sus partes. El alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte. Es decir, el alineamiento une las distintas unidades y áreas de una empresa con la estrategia, cubriendo todos los estamentos de la organización, llegando inclusive hasta los empleados con la finalidad de lograr que todos actúen de tal forma de que su gestión este en pro de trabajar para lograr las metas y los objetivos de la organización.

Ahora bien, no se puede dar una receta de cómo conseguir un alineamiento en todos los niveles de la organización, sobre todo sabiendo que son tan distintas y diversas, pero sí se puede desarrollar un **sistema de gestión** que puede servir de guía para poder alinear a la organización.

Un sistema de gestión puede ayudar a superar las dificultades y la frustración que muchas organizaciones experimentan a la hora de implementar sus estrategias, es el modelo desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton que relaciona la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional. Ver figura N°3.1.

El desarrollo de la estrategia empieza con herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión, junto con un análisis externo competitivo, económico y ambiental, que se resumen en las declaraciones de fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la compañía. Para el caso de la municipalidad de Peñalolén la misión, valores y visión están definidos en el capítulo 5.

Los mapas estratégicos y los Cuadros de Mando Integral ayudan a las compañías a traducir, comunicar y medir sus estrategias y el desarrollo de la estrategia y los vínculos entre ellas y las operaciones es en la actualidad un complejo sistema que muchas veces lleva al fracaso de la estrategia. Es por esto que Kaplan y Norton (2008) desarrollaron un sistema que relaciona la estrategia con las operaciones a través de seis pasos o etapas:

- 1 Los gerentes **desarrollan la estrategia** utilizando las herramientas como las declaraciones de Misión, Valores y Visión, etc.
- 2 La organización **planifica la estrategia** utilizando herramientas como los mapas estratégicos y los Cuadro de Mando Integral.
- 3 Una vez enunciados el mapa estratégico de alto nivel y el CMI, los gerentes **alinean la organización con la estrategia**, desdoblando los mapas estratégicos y los CMI relacionados a todas las unidades organizacionales.
- 4 Con todas las unidades organizacionales y los empleados alineados con la estrategia, los gerentes pueden **planificar las operaciones** utilizando herramientas como la gestión de calidad y de procesos, reingeniería, las tablas de control de procesos, las proyecciones, etc.
- 5 Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa **controla y aprende** cuales son los problemas, las barreras y los desafíos.
- 6 Los gerentes utilizan los datos operacionales internos y los nuevos datos externos del entorno y la competencia para **probar y adaptar la estrategia**. (Kaplan y Norton, 2008).

En las primeras tres etapas se desarrolla el alineamiento estratégico y en las últimas tres el alineamiento operativo, los cuales se detallan a continuación.

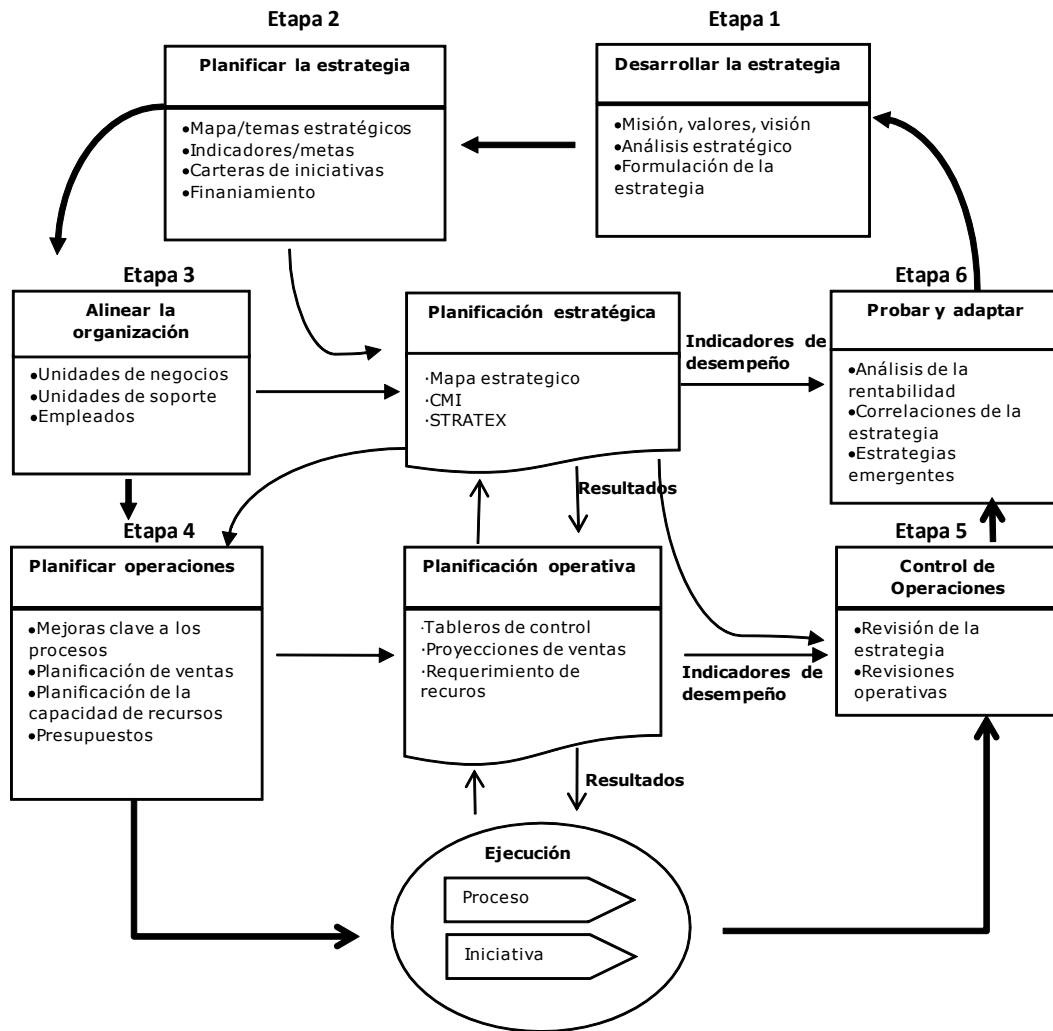


Figura N° 3.1 Sistema de Formulación y Planificación
Fuente Norton y Kaplan, 2008 página 58.

3.1.1 Alineamiento Estratégico

3.1.1.1 Desarrollo de la Estratégica (Etapa 1)

La gestión estratégica es un proceso de circuito cerrado, en que cada parte del sistema influye en los demás. El sistema comienza con un proceso para desarrollar la estrategia. La figura 3.1 muestra un proceso estructurado de desarrollo y traducción de la estrategia que representa una síntesis de las mejores prácticas. Este enfoque comienza definiendo una visión de alto nivel dentro de la organización y termina con los líderes y equipos ejecutivos impulsando la organización a la acción gracias a la implementación de carteras de iniciativas estratégicas alineadas.

En esta tesis, se analiza el proceso desde la planificación de la estrategia y se utiliza la misión y la visión de la Municipalidad de Peñalolén como un input para desarrollar nuestro sistema de gestión.

3.1.1.2 Planificación de la Estratégica (Etapa 2)

La planificación estratégica tiene como propósito la formulación de la estrategia. Es decir define su futuro deseado y diseña el camino para alcanzarlo. La planificación estratégica es un paso previo a la planificación operativa, en donde esta última se ocupa de organizar las actividades, proyectos y metas. Es la etapa de decidir qué programas debe ejecutar y qué cantidad aproximada de recursos asignarán a cada uno para los siguientes años. (Anthony y Govindarajan, 2008)

Por lo anterior podemos definir la **planificación estratégica** como una guía que va a orientar la posterior planificación operativa.

Un error común entre las organizaciones es pasar directamente a la formulación de actividades, sin haber atravesado previamente la fase estratégica de la planificación. Lo anterior puede llevar a serios problemas ya que se pueden estar eliminando actividades eficientemente organizadas o incorporando actividades que no tienen ningún valor en la estrategia de la organización.

La formulación de la estrategia se ve como un enlace entre los valores de la organización y la planificación operativa. Por lo anterior, las actividades deben ser identificadas y formuladas después de la formulación de la estrategia ya que las actividades deben ser coherentes con la formulación estratégica.

El proceso para planificar la estrategia –etapa 2 de la Figura 3.1- convierte a las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva. De esta forma, se puede apoyar la gestión municipal y cumplir con la normativa legal que regula a los municipios.

Según el artículo 6 de la ley N°18.695, la municipalidad tiene que contar, como mínimo, con los siguientes instrumentos: el Presupuesto Municipal Anual, el Plan Regulador Comunal y el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).

Para el caso particular de la Municipalidad de Peñalolén, las herramientas que utiliza para la planificación estratégica son las que la ley indica, además de las propias según el siguiente detalle:

- **Comités Estratégicos.** Para asegurar la realización de los compromisos establecidos en los ejes estratégicos, se crearon 5 Comités Estratégicos, según los ejes priorizados:
 - Vida Saludable en Barrios

- Desarrollo Económico, Capacitación y Empleo
 - Apoyo Social Integrado
 - Seguridad Ciudadana
 - Modernización Institucional y Tecnológica
-
- **El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)** es un instrumento de planificación establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, que rige al municipio en período cuatrienal.

 - **El Plan Regulador Comunal (PRUC)** es un instrumento de planificación establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. El PRUC actual está en etapa de reformulación por parte de una empresa contratista, por lo cual no se adjuntan antecedentes, pues es un instrumento muy amplio y territorial.

 - **El Presupuesto Municipal Anual** constituye uno de los principales instrumentos de planificación anual, cuya normativa legal vigente, en particular, la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, establece en su artículo 56° párrafo segundo, que el Alcalde en su condición de máxima autoridad de la Municipalidad, deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del Concejo, entre otros, el presupuesto municipal.

 - **Consejos Asesores del Municipio.** Debido a los contactos y al prestigio del Alcalde en el ámbito nacional, existen altas autoridades dispuestas a participar como órganos asesores, ad honores, cuya función es de apoyo y consulta

técnica. Los Consejos Asesores son presididos por el Alcalde y además de los asesores participan también 2 Concejales.

La **Secretaría de Planificación**, es la responsable de ejecutar el plan estratégico, el cual es considerado como input para la planificación y ejecución de su sistema de control de gestión financiera y presupuestaria.

En este trabajo se aborda la traducción de la estrategia en un mapa estratégico, generado a partir de un CMI asociado a indicadores y metas para cada objetivo estratégico de la Municipalidad de Peñalolén.

Según Norton y Kaplan (2008) el mapa estratégico proporciona la arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización. El uso de un mapa estratégico como marco organizador representa la característica distintiva de nuestro desarrollo de la estrategia y nuestro enfoque hacia la planificación.

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

3.1.1.3 Alineación de la organización con la estrategia (Etapa 3)

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades y negocios funcionales. Para este proceso el **Control de Gestión**, sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Según Anthony, R. y Govindarajan, V. (2003), el control de gestión es el proceso por el cual los directivos influyen a otros

miembros de la organización para que implanten la estrategia de la organización. En consecuencia, se utiliza, como su nombre lo indica, para controlar las actividades de una organización, disminuyendo la divergencia de objetivos entre ésta y los miembros que la conforman.

La principal diferencia entre el concepto clásico y moderno del control de gestión radica en que la primera es un proceso de retroalimentación de un sólo bucle, es decir incluye únicamente al control operativo. En la figura N°3.1.1.3a se observa el modelo tradicional de control de gestión (en negro) donde el feedback solo está entre la implementación de la estrategia y el control.

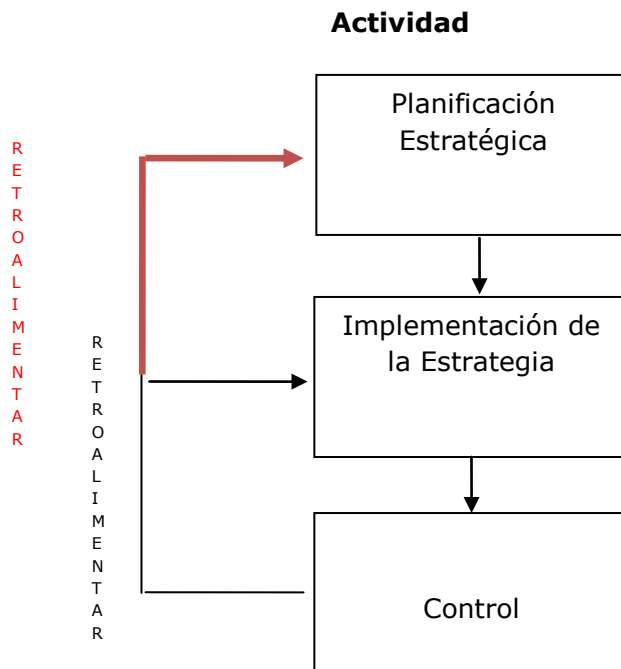


Figura N° 3.1.1.3a Modelo Feedback (tradicional) de control.

Fuente: Adaptación propia, a partir de propuesta de Farias (2002) en su paper "Control de Gestión: un enfoque integral".

El modelo tradicional de control de gestión es aquella en donde los objetivos de la organización y la forma de alcanzarlos (estrategia) provienen de los altos ejecutivos

de una organización y la implementación de la estrategia es en los bandos medios. Por último se controla que la implementación sea llevada a cabo de acuerdo a lo planificado (en rojo).

El sistema de control tradicional tiene el problema de controlar ex post, la organización no se anticipa a los problemas y los estándares definidos no cambian durante el proceso de evaluación. Ver figura 3.1.4.b.

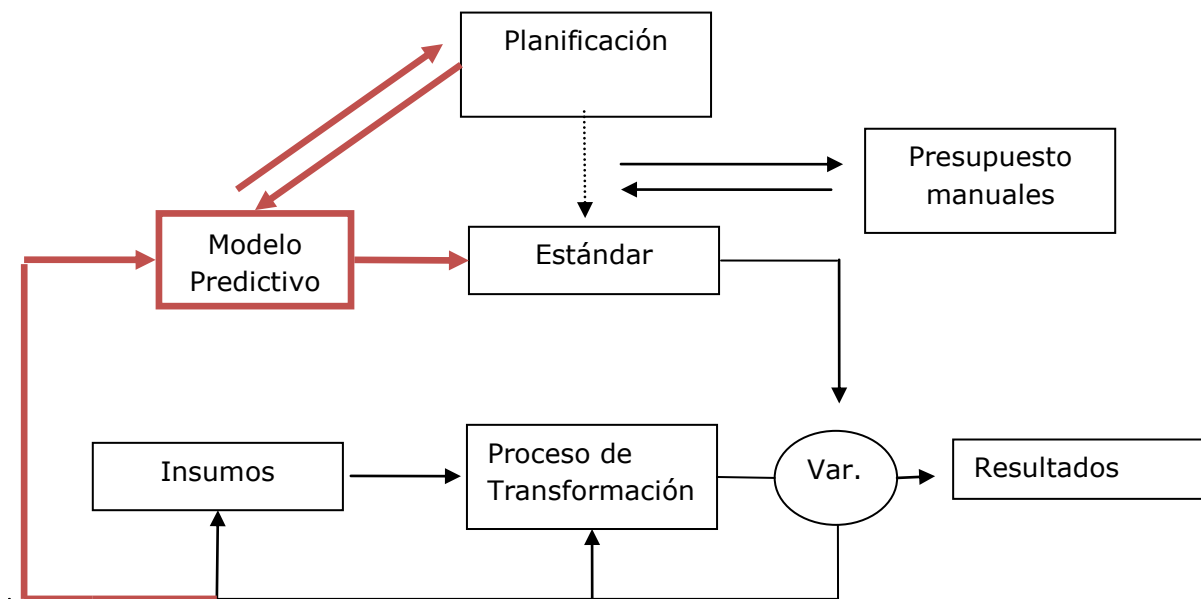


Figura N° 3.1.1.3b Modelo Feedback (tradicional) de control.

Fuente: Adaptación propia, a partir de propuesta de Farias (2002) en su paper "Control de Gestión: un enfoque integral".

La actual visión del control de gestión contiene más elementos y además una continua interacción entre ellos. Presta su atención de igual forma en la planificación y en el control, los cuales requieren de una orientación estratégica para los pasos más operativos. Los sistemas de control no sólo deben monitorear la implementación de la estrategia, sino deben cuestionar de manera permanente la validez de los objetivos

definidos y de los medios adoptados para alcanzarlos y deben anticiparse a los problemas que se derivan de la definición de estándares inapropiados y obsoletos. Ver en figura N°3.1.1.3b las diferencias entre el sistema de control tradicional y el moderno.

En cuanto al control de operaciones, de acuerdo a Anthony y Govindarajan (2008), es el proceso por el cual se asegura que todas las tareas específicas se desarrollen con eficacia y eficiencia, según normas establecidas en el proceso de control de gestión. Muchas de las actividades centrales de la organización son mecánicas, como el aprovisionamiento y el control de calidad, entre otros. Esta baja intervención de personas lleva a procesos estandarizados, característica que, en ningún caso, resta complejidad a las definiciones y pronósticos de estándares. A diferencia del control de operaciones, el control de gestión se ve afectado por el comportamiento de las personas (directivos y empleados), cuestión que difícilmente puede reducirse a un análisis cuantitativo.

Existen dos modelos de control de gestión, los cuales permiten generar la arquitectura de medición del cumplimiento de la estrategia; uno basado en presupuestos y otro basado en los factores críticos del éxito, en este apartado sólo se abordará el primero, dado que es al que recurre la Municipalidad de Peñalolén.

El control de la gestión presupuestaria es un proceso formal que se aplica en la organización con el fin de identificar los objetivos presentes, los procesos involucrados para alcanzar esos fines y los resultados, que pueden o no ser los esperados, orientando a la institución hacia el refuerzo, modificación y/o implantación de estrategias con el fin de obtener mejores resultados.

3.1.1.3.1 Herramientas de Control de Gestión en la Municipalidad de Peñalolén

En esta sección se describe algunas de las herramientas de Gestión con las que cuenta la municipalidad de Peñalolén y que son parte del Sistema de Control que mantiene para realizar el seguimiento y evaluación de su gestión tanto interna como externa.

El Presupuesto

Los presupuestos son una herramienta importante para la planificación y el control a corto plazo en las organizaciones. Habitualmente, un presupuesto operativo cubre un periodo de un año y establece los ingresos y gastos planificados para ese año. (Anthony, Govindarajan 2003).

La fortaleza del presupuesto, consiste en que se pueden expresar los planes futuros en términos valorados. Los presupuestos generalmente ejecutados por todos los niveles de la organización, permite la participación e involucramiento de todas las áreas en el negocio de la empresa. Los presupuestos elaborados de esta forma, son más fáciles de controlar que aquellos que son elaborados a niveles superiores ya que cuando se consolidan en un plan financiero global, pasan a formar parte del plan financiero y por lo tanto pasan a ser una guía con la cual se pueden comparar y medir el desempeño del periodo. El presupuesto puede ser bastante flexible, permitiendo ajustarse durante el periodo de control las veces que sea necesario y por lo tanto no es rígido como se tiende a pensar. Además los sistemas computacionales actuales permiten desarrollar modelos de elaboración y control presupuestario que nos permiten esta flexibilidad.

Las principales ventajas del control presupuestario son:

- Mejoramiento de la planeación, volviéndola más objetiva y realista.
- Auxilio a la coordinación por medio de intercambio de informaciones, y el equilibrio entre las diferentes actividades, al detectar posibles desequilibrios existentes.
- Control global, al establecer patrones para todas las actividades y divulgación de informes de resultados reales, capaces de indicar desviaciones y posibilitar las medidas correctivas.

Para la Municipalidad de Peñalolén el contar con un presupuesto equilibrado y financiado es lo óptimo para poder desarrollar las distintas acciones municipales, no obstante, esto no siempre es posible, ya que las necesidades son mayores que los recursos con los que cuenta el municipio. En esta línea, la Municipalidad de Peñalolén debe ser creativa en la búsqueda de nuevas alternativas de inversión ya sea por medio de la generación de recursos propios, como también la búsqueda de nuevas alternativas de inversión por medio de instituciones externas al municipio, tanto nacionales como internacionales. Como ejemplo, de esto último, se encuentra el financiamiento con fondos internacionales (Comunidad Europea) para la ejecución del proyecto Comuna Digital.

El presupuesto de la Municipalidad de Peñalolén constituye uno de los principales instrumentos de planificación anual que vuelven operativos, los planes de desarrollo comunal y las políticas de largo plazo que se encuentran aprobadas. Constituyen así, planes expresados en términos numéricos, para el período anual.

El presupuesto municipal incluye la cartera de inversión vigente con financiamiento proveniente del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, de las Inversiones Sectoriales de Asignación Regional, del Programa de Mejoramiento Urbano

y de otros recursos de terceros, con sus respectivos presupuestos; los proyectos presentados anualmente a fondos sectoriales, diferenciando su estado, diseño o ejecución, la fuente y monto de los ingresos solicitados a instituciones de carácter nacional como o internacional.

Estructura organizativa

Dentro de las definiciones básicas de un sistema de control se encuentra la definición de la estructura organizativa. El tipo de estructura organizativa, el grado de formalización y de centralización limitan las características del sistema de control que queremos desarrollar en la organización. Por lo anterior será muy importante definir dentro de los procedimientos el grado de autoridad que se les va a dar a cada responsable de las unidades, desarrollar un sistema de control que este integrado con la estructura de tal forma de poder definir los indicadores en función de ella y los presupuestos y la evaluación del desempeño de cada unidad, se realicen en función de sus responsabilidades.

Las responsabilidades por los distintos objetivos de la organización, se estructuran alrededor de lo que se conoce como centros de responsabilidad.

Un centro de responsabilidad es una unidad organizativa a cargo de un director, que es el responsable de sus actividades. En este sentido, una empresa es un conjunto de centros de responsabilidad, cada uno de los cuales se representa por un rectángulo en el organigrama (Anthony, Govindarajan 2003)

Un centro de responsabilidad existe para cumplir los objetivos de la organización, por lo tanto deben estar alineados con la estrategia.

Existen cuatro tipos de centros de responsabilidad clasificados según la naturaleza de los inputs y/o outputs monetarios, que para propósito de control se clasifican como: centros de ingresos, centros de gastos, centros de beneficios y centros de inversión.

Existen dos categorías generales de centros de gastos: técnicos y discrecionales. En los centros de gastos técnicos es posible estimar la cantidad de costos en los que debería incurrirse, para generar un determinado nivel de output. Por otra parte, en los centros de gastos discrecionales, los presupuestos determinan las cantidades que deben gastarse, pero no es posible determinar con exactitud el nivel óptimo de estos gastos. Por lo tanto los controles financieros no tratan de medir la eficiencia ni la eficacia. (Anthony, Govindarajan 2003).

Cabe señalar que la Municipalidad de Peñalolén está estructurada principalmente bajo centros de gastos discrecionales los que incluyen a las unidades administrativas y de apoyo y además posee unidades de ingresos denominadas Departamento de Patentes Comerciales y la Dirección de Transito de la Municipalidad, ambos supervisados por la Dirección de Finanzas de la Municipalidad.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control favorecen la comunicación y el acuerdo de objetivos, clarifican las responsabilidades, impulsan la motivación y la iniciativa, posibilitan la evaluación y medición del desempeño y se focalizan y reconocen los problemas. Es necesario además, identificar las características de cada centro de responsabilidad (jerarquías, funciones, personas, grado de centralización, tipos de coordinación, entre otras características) para llevar a cabo su control ya que este debe realizarse en función del grado de responsabilidad que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

En los centros de responsabilidad se pueden establecer indicadores que permitan medir y evaluar a posteriori el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro. Se pueden desarrollar los sistemas de información que facilite la toma de decisiones y el control.

La estructura orgánica de la Municipalidad de Peñalolén es capaz de contener los requerimientos estructurales que el proceso de planificación estratégica necesita, cuestión que no es una tarea fácil de abordar por cuanto los requerimientos para poder llevar a cabo este proceso requieren de una estructura ágil, moderna y flexible. Por otro lado, no hay que olvidar que la estructura y funcionamiento municipal están regidos por una normativa legal que no se condice precisamente con estas características. De esta manera la reestructuración del municipio debe encontrar el justo equilibrio entre las características de un municipio moderno pero dentro de un marco legal definido.

Esquema de Incentivos

El incentivo surgió como una forma de motivación para el personal, anterior al Control de Gestión; pero es a partir de este tema que se le da mayor importancia, ya que hoy en día constituye un importante mecanismo, para orientar el comportamiento de sus miembros hacia el logro de las metas y objetivos. Si contamos con un esquema de incentivos de alto diseño, será posible disminuir en gran medida, los costos asociados a la operación de mecanismos alternativos de control de gestión.

Para diseñar el sistema de incentivos para directivos y empleados, se debe crear una función de utilidad que cumpla con los objetivos de la empresa. Se debe tener especial cuidado, al realizar esta función, puesto que los incentivos pueden provocar efectos secundarios que afecten el equilibrio de la empresa, tanto dentro como fuera.

Los esquemas de retribución y las recompensas también son considerados como incentivos. Los primeros pueden ser percibidos por los empleados como una recompensa, quien la obtenga se verá motivado a alinearse con los objetivos de la organización, esperando en un futuro cercano una retribución. Las segundas, se dividirán en intrínsecas, que tienen que ver con una motivación personal del empleado y las extrínsecas, que contemplan retribuciones monetarias, carrera funcionaria, asignación de poder y ciertos privilegios que entregan estatus.

En el caso de la Municipalidad de Peñalolén, para que los esquemas de incentivos puedan ser útiles, cobra real importancia la definición de una política de desarrollo organizacional acorde a los desafíos que ha ido asumiendo el municipio, para satisfacer de la manera más eficiente y eficaz las múltiples necesidades de la comunidad. En la definición de una política de esta naturaleza es importante tener presente la restricción normativa que impone la fijación de una planta municipal que no está acorde con el crecimiento sostenido presentado por la comuna, la inflexibilidad en la remoción de cargos y o esquemas de incentivos de tipo legales que no tiene que estar alineados con el desempeño del funcionario.

Los esquemas de incentivos que posee la municipalidad tiene vienen dado por una definición y estrategia de recursos humanos que incorpore la gestión por competencias y desarrollo de persona, por ejemplo:

- La capacitación como instrumento que permita, por una parte, nivelar capacidades en algunas materias y, en otros casos, entregar las herramientas necesarias para fortalecer áreas específicas, han sido otras de las líneas en la que se ha puesto énfasis, desarrollándose programas de capacitación generales como fue el caso "infoalbatización" que buscó capacitar al 100% de los funcionarios en el manejo básico de computadores. En el fortalecimiento de

algunas áreas específicas se encuentra el Programa de Capacitación en Inglés y el Curso de Planificación Estratégica, orientados al nivel Directivo, con el propósito de mejorar la gestión, nivelando conocimientos que permitan la utilización de lenguajes comunes, entre los directores. Al ser la capacitación una línea central en el desarrollo de los funcionarios, es necesario contar con un plan que alinee los esfuerzos municipales en esta materia y así, focalice los recursos.

- Beneficios sistema de bienestar como instrumento que permita incentivar al personal a través de ½ días libres por cumpleaños o como compensación de horas extras, beneficio de copago del Jardín infantil, etc.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral surgió en los años 1990, de la mano de Robert Kaplan y David Norton, como una manera de mejorar la medición de la eficiencia y rentabilidad en las organizaciones. Kaplan y Norton, realizaron variados estudios, determinando finalmente que se debía medir, desde diferentes ángulos de las organizaciones, es así como se establecieron cuatro perspectivas; Clientes, Procesos Internos, Actividades de los empleados e Intereses de los Accionistas.

El cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton, viene a satisfacer en forma integral, las mediciones que deben realizarse en una organización. Antes de la década de los noventa, se apuntaba a evaluar a una organización por sus resultados financieros, sin detenerse a pensar el porqué de un buen o mal resultado, no podemos dejar de mencionar el gran reconocimiento al capital humano, el cual es tan importante como los recursos financieros y tecnológicos que puede tener una

organización. Por último es posible alinear a toda la organización a través de la relación de los objetivos, para volver la estrategia, hechos concretos.

Kaplan y Norton (1996) logran ver el cuadro de mando integral como una estructura, capaz de transformar una estrategia en términos operativos, es así como las cuatro perspectivas se relacionan entre si y a su vez todas son motivadas por la Visión y la Estrategia. Aquí surgen las preguntas ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?, en el caso de las Finanzas; ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?, dirigido a los Clientes; ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?, para los Procesos Internos; y ¿cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión?, si pensamos en la Formación y el crecimiento.

Kaplan y Norton (1996), consideran que el éxito financiero es lo que guía a las organizaciones con fines de lucro, de lo contrario no podrían subsistir. Es aquí donde surge la propuesta de valor, que Simons (1998) traduce en convertir un conjunto de oportunidades en bienes y servicios valorados por la sociedad. Dicha propuesta debe ir dirigida a los clientes, los cuales deben identificarse a través de estudios de mercado.

En el cuadro de mando integral, observamos la propuesta de valor, a través de las relaciones causa efecto que se generan entre las perspectivas y nos explican, de que forma una organización crea valor para sus clientes y a su vez para los accionistas. Además es posible comunicar la estrategia a los distintos niveles de la organización, apoyando los procesos de planificación y de implementación.

Contamos con un cuadro de mando integral, el cual fue propuesto inicialmente para organizaciones con fines de lucro, de manera de establecer un modelo de control de gestión integral, modelo que también quiere estar presente en las organizaciones

sin fines de lucro, sobre todo ahora, con las reformas que se nos han presentado en el sector público, al cual le bastan razones para ser eficiente en su gestión. Ahora el tema es si las perspectivas propuestas en un principio, para una organización que persigue lucro, serviría para una empresa estatal, que no tiene como objetivo la rentabilidad financiera, sino más bien el bienestar de los ciudadanos y/o beneficiarios, es decir los grupos de intereses son distintos.

Niven (2002) realiza una adaptación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral cuando se trata de instituciones del sector público y sin fines de lucro, dejando la perspectiva de clientes en el nivel superior y variando la perspectiva financiera, la cual entiende como una restricción presupuestaria para los planes de aprendizaje y crecimiento. En esta propuesta, las preguntas que se hacen para cada perspectiva cambian, es así como para la financiera, la pregunta relevante será como añadimos valor para los clientes mientras que controlamos los costos; para la perspectiva de aprendizaje de los empleados y crecimiento, se debe saber cómo mantener y sustentar la capacidad de cambiar y crecer satisfaciendo las demandas presentes; en el caso de los procesos internos, se debe tener claro, en que procesos de negocios hay que ser excelentes para satisfacer a los clientes respetando las restricciones presupuestarias y finalmente, para la perspectiva de clientes, se debe definir quienes serán nuestros clientes y como crearemos valor para ellos.

Bastidas y Ripoli (2003) toman en cuenta los grupos de interés, a la hora de proponer un ajuste al Cuadro de Mando Integral para entidades públicas, poniendo tres perspectivas paralelas de alto nivel (Usuario, Comunidad y Medioambiental) y sustituyendo la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento por la Perspectiva Humana, la cual se enroca pasando a un segundo nivel; en un tercer nivel queda la perspectiva financiera y cierra la estructura la perspectiva de procesos internos que pasa a ser la base del Cuadro de Mando Integral, planteando un cambio estructural, ahora son las

perspectivas humanistas (usuario, comunidad, medioambiental y humana) las que se ven influidas por las perspectivas técnicas (Financiera y Procesos Internos). La desventaja de esta propuesta, es que no considera ninguna restricción en términos de recursos ya que sólo se basa en perspectivas técnicas, tomando como base inicial los procesos internos, pero eso no toma en consideración los recursos con que cuenta la organización.

Kaplan y Norton (2001), también presentaron una adaptación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para instituciones del sector público en la que, tal como muestra la figura a continuación, se transforma la perspectiva financiera y del cliente en tres perspectivas de alto nivel.

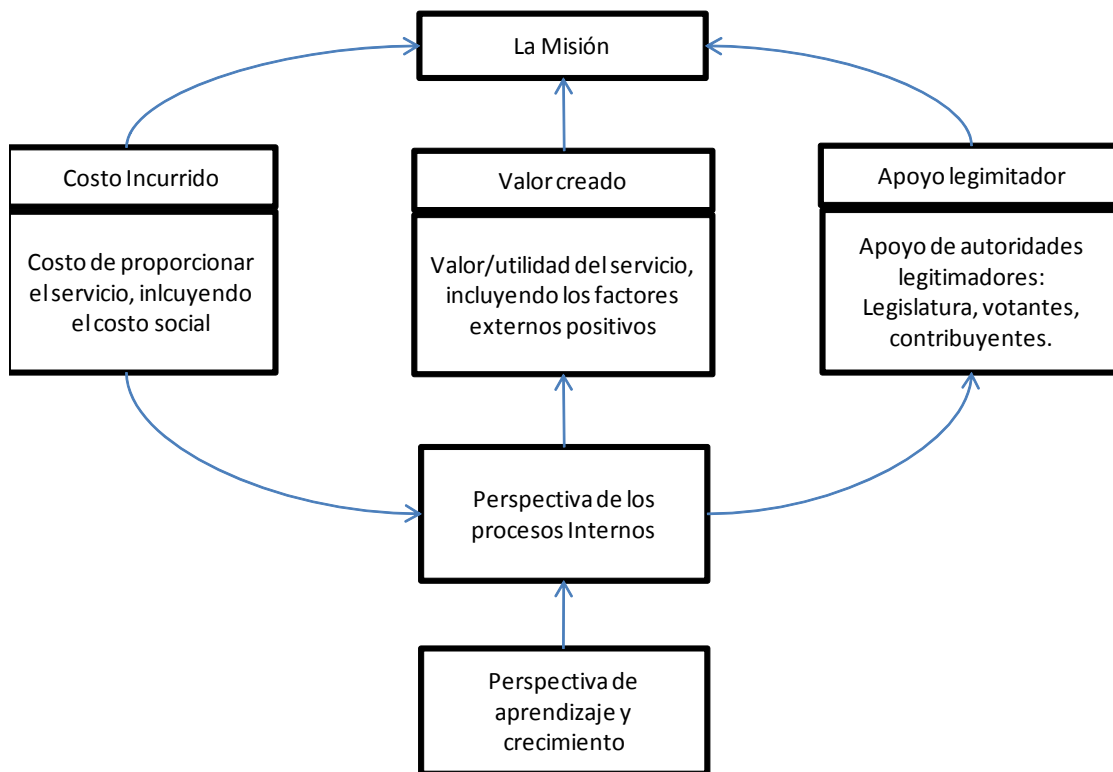


Figura: 3.1.1.3c Marco modificado para agencias gubernamentales con tres perspectivas de alto nivel.

Fuente: Kaplan y Norton (2001) página 155.

Para la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, se tomó como base, esta última propuesta, pero también se consideró la postura de Bastidas y Ripoli (2003), en el sentido de tener en primer nivel a más de una perspectiva, es así como surgió el cuadro de mando integral de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

3.1.2 Alineamiento Operacional

3.1.2.1 Planificación de las operaciones (Etapa 4):

Después de tener los lineamientos estratégicos, un Cuadro de Mando Integral (CMI) con perspectivas e iniciativas, vamos a tener que llevar este plan estratégico a todas las unidades de la organización con el fin de que todas estén alineadas. Es en este momento en que nos vamos a encontrar con una estructura organizacional armada, con unidades independientes, con sus propios objetivos, con sus propias culturas etc. Es en esta realidad donde debemos conseguir un alineamiento con el mapa estratégico diseñado, es en esta realidad en donde debemos mejorar los procesos y alinear a las personas.

Norton y Kaplan (2008) describen los subprocesos claves utilizados para lograr la vinculación entre la estrategia con las operaciones. El primer subproceso relaciona las mejoras a los procesos de negocios con las prioridades estratégicas. El segundo relaciona la estrategia con las proyecciones de la capacidad de recursos y el gasto en los recursos operativos y de capital requeridos para cumplir plan estratégico.

Proceso de ejecución de la estrategia	Objetivos	Barreras	Actividades representativas
1.- Mejorar los procesos claves ¿Cuáles son los cambios a los procesos de negocios que requiere la estrategia?	Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales	No hay alineación entre las prioridades estratégicas y los programas de mejoras continuos y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de calidad total • Mejoras a los procesos de negocios • Factores clave para el éxito • KPI/tableros de control
2.- Desarrollar el plan de capacidad de recursos ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes operativos y los presupuestos?	Garantizar que la capacidad de los recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia	Las proyecciones, presupuestos y planes operativos se desarrollaron de manera independiente del plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Rolling forecasts • Modelo ABC • Planificación de recursos • Presupuestos (OPEX/CAPEX) • Estados financieros pro forma

Tabla N°3.2.1.1 Planificación de las operaciones

Fuente: Norton y Kaplan (2008) página 198.

Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejoras a los procesos con las prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico. (Norton y Kaplan, 2008)

Por lo anterior los planes de mejoras a los procesos y las metas e indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando Integral deben convertirse en un plan operativo para el año por ejemplo a través del presupuesto de gastos operativos.

Tal como lo describimos anteriormente, el presupuesto es una herramienta importante para la planificación y el control a corto plazo y es la herramienta que utiliza la Municipalidad de Peñalolén según lo descrito en el punto 3.1.6.1.

Respecto al control de las operaciones R. Anthony y V. Govindarajan lo describen como un proceso por el cual se asegura que todas las tareas específicas se desarrollan con eficiencia y eficacia, proceso que está orientado a las transacciones.

En la Municipalidad de Peñalolén el proceso de control se realiza a través del presupuesto cuyo proceso se describe en el capítulo N°5.

3.2 Cadena de Valor

Porter (1985) introduce la "cadena de valor" como la herramienta básica para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, y así poder analizar las fuentes de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es comprendida viendo a la empresa como la suma de muchas actividades discretas que desempeña la misma en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes a menor costo, o mejor que sus competidores.

Para Porter (1985) la cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Las actividades de valor se dividen en dos tipos; actividades primarias y actividades secundarias o de apoyo. Las **actividades primarias** son las actividades

que aportan valor al cliente y las **actividades de apoyo** son las actividades que aportan directo valor a la organización.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- **Directas:** Las actividades directamente implicadas en la creación de valor para el cliente.
- **Indirectas:** Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua.
- **Seguro de calidad:** Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajo.

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo.

Dentro de este marco, las tareas que lleva a cabo la Municipalidad de Peñalolén para la entrega de los servicios de calidad se clasifican en doce procesos principales que son: Operaciones, Comunicaciones, Transito, Deportes, Seguridad Ciudadana, Informática, Cultura, Desarrollo Comunal, Obras, Vivienda, Desarrollo Económico y Desarrollo Urbano. Paralelamente se tienen los procesos de apoyo, que prestan apoyo no solamente a las actividades primarias sino también entre sí. Estas son: Secretaría Municipal, Recursos Humanos, Juzgado de Policía Local, Finanzas y Administración Municipal. La cadena de valor de la Municipalidad de Peñalolén se presenta con mayor detalle en el capítulo N° 5.

PROCESOS

ESTRATEGICOS

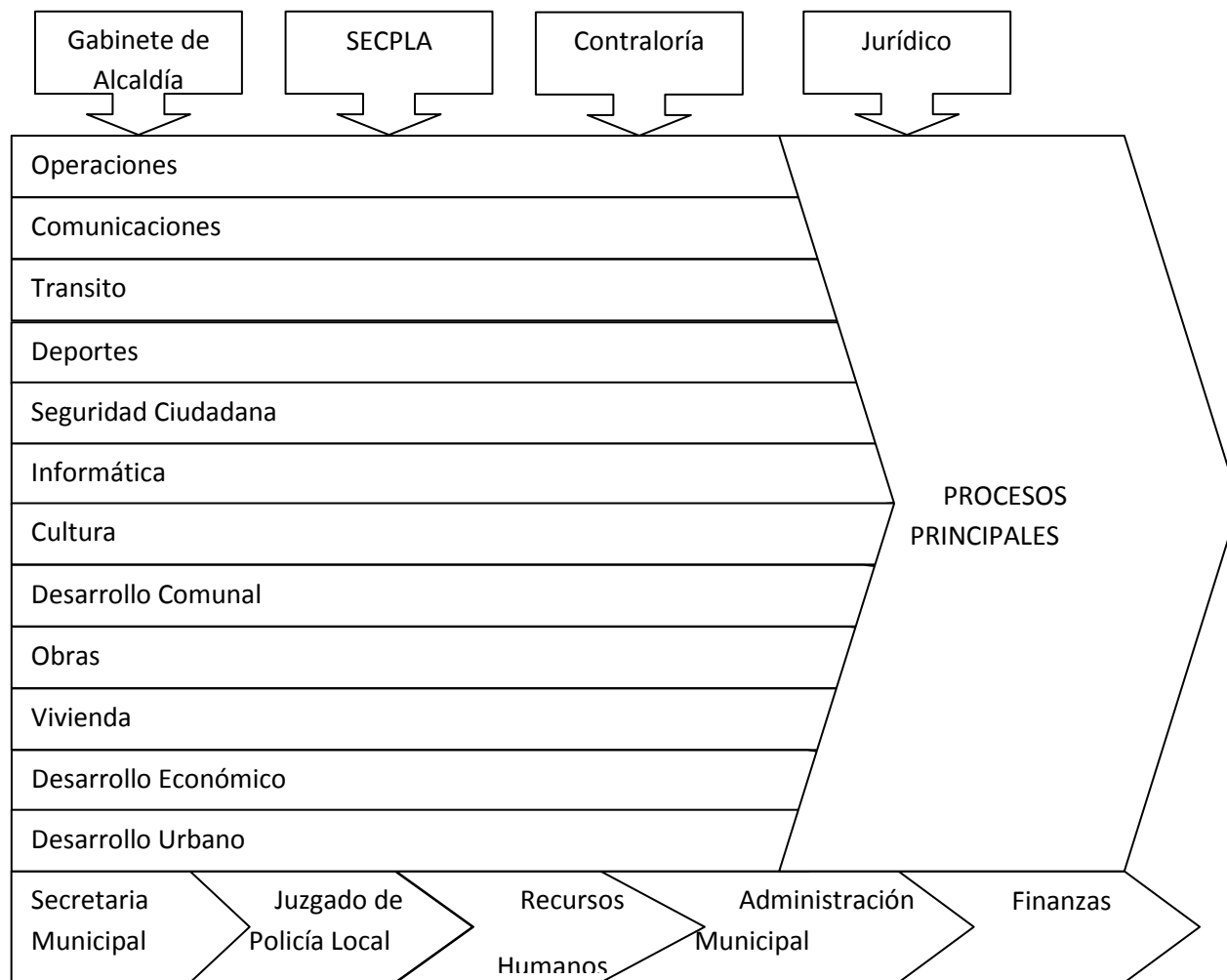


Figura N° 3.3.1 Cadena de Valor de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén.

Fuente: Adaptación propia según modelo de Porter (1985).

Capítulo 4: Caso de Análisis en la Ilustre Municipalidad de Peñalolén

En este capítulo se presenta los antecedentes generales de la Municipalidad de Peñalolén, tanto su situación geográfica como administrativa y se da a conocer su organización interna.

4.1 Antecedentes Generales de la Municipalidad de Peñalolén

La Municipalidad de Peñalolén es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

La Municipalidad de Peñalolén fue creada el 15 de noviembre de 1984, tras la reformulación comunal de la Región Metropolitana, proceso que a partir de 1981 dio origen a 17 nuevas comunas en la Provincia de Santiago.

Emplazada en el sector oriente de la capital de Chile, Peñalolén (“reunión de hermanos” en mapudungun) es hoy una comuna residencial, moderna y segura, gracias al fuerte desarrollo inmobiliario de los últimos años y a un equipamiento de primer nivel que cuenta con colegios públicos y privados, centros de salud, comercio y universidades. A ello se suma el patrimonio arquitectónico y una variada oferta cultural y deportiva, que la convierten en un lugar agradable para vivir.

Desde sus orígenes, Peñalolén ha jugado un importante rol en el desarrollo social y se proyecta hacia el futuro como una comuna moderna, respetuosa de su patrimonio y los recursos naturales, que otorgue a todos sus habitantes un espacio para vivir, desarrollarse y progresar, sin olvidar la promoción de la solidaridad, el deporte, la cultura y la participación ciudadana.

La tabla N° 4.1 muestra los aspectos generales de comuna de Peñalolén:

<p>Situación Geográfica</p>	<p>Geográficamente, la Comuna de Peñalolén se ubica en los 33° 30´ de Latitud Sur y los 71° 30´ de Longitud Oeste.</p>
<p>Emplazamiento</p>	<p>La Comuna de Peñalolén se encuentra ubicada al sur oriente de la capital provincial y regional, Santiago.</p>
<p>Situación Administrativa</p>	<p>Administrativamente, pertenece a la Provincia de Santiago, Región Metropolitana de Santiago. Esta comuna está compuesta por once distritos censales: José Arrieta, Peñalolén, Lo Hermida, Torres de Macul, Viña Macul, Villa Los Lagos, Avenida Parque, Quebrada Camarones, Diagonal Las Torres, Gabriela Mistral y Simón Bolívar. Estos distritos están distribuidos en cinco Sectores y 31 Unidades Vecinales (UV), éstos son: Peñalolén Alto (UV: 1 al 9 y 30), La Faena (UV: 10 al 16), Lo Hermida (UV: 17 al 19 y 31), San Luis (UV: 20 al 28), Peñalolén Nuevo (UV: 29).</p>
<p>Delimitación</p>	<p>Limita al norte con la Comuna de La Reina (Av. José Arrieta, hasta la intersección con el canal Las Perdices, por donde prosigue hacia el norte hasta la intersección con la calle Talinay), hacia el noreste con la Comuna de Las Condes (calle Talinay), hacia el sur con la Comuna de La Florida (Av. Departamental siguiendo por la vaguada de la quebrada Macul), hacia el oeste limita con la Comuna de Ñuñoa (Av. Américo Vespucio) y con la Comuna de Macul (Av. Américo Vespucio).</p>
<p>Superficie</p>	<p>La superficie total de la Comuna de Peñalolén es de 54,9 km², representando un 2,66% de la superficie total provincial y un 0,35% de la superficie total regional.</p>
<p>Población</p>	<p>Cuenta con una población estimada por el INE al 30 de Junio de 2006 de 237.837 habitantes, de la cual el 100% corresponde a población urbana; presenta un 49% de población masculina y un 51% de población femenina. El total de la población comunal representa el 4,8% a nivel provincial y el 3,6% a nivel regional.</p>

Tabla N° 4.1 Aspectos Generales.

Fuente: Plan de Desarrollo Comunal de Peñalolén (2009), página 19.

4.1.1 Organización interna municipal

El Alcalde es la máxima autoridad de la comuna y, en tal calidad, le corresponde la dirección y administración superior del municipio y la súper-vigilancia de su funcionamiento.

El Concejo municipal lo componen 8 integrantes de diferentes partidos políticos y cuyo máximo representante es el alcalde. Tiene carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala la Ley N° 18.695.

El Consejo Económico y Social Comunal (CESCO) es un órgano asesor de la Municipalidad, compuesto por representantes de la comunidad organizada. Pronunciarse sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales. Formular las observaciones a los presupuestos de inversión, al plan de desarrollo comunal y el plan regulador informado por el Alcalde. Integra, además en la Municipalidad, el juzgado de policía local.

De acuerdo al Reglamento Municipal (1992) la estructura de la Municipalidad, se conforma de Direcciones y Asesorías las que dependen directamente del Alcalde. Las direcciones son: Finanzas y Recursos Humanos, Operaciones, Obras, Desarrollo Comunitario, Tránsito y Transporte Público, Deportes y Recreación y Cultura. Las asesorías son: Secretaría Municipal, Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación, Asesoría Jurídica, Contraloría Municipal y Relaciones Públicas.

Además, se integran a la organización Municipal, las siguientes instancias asesoras ocasionales de coordinación: Comité Técnico de Coordinación (C.T.C.), Comité Técnico Administrativo (C.T.A.), y Comité Técnico Financiero (C.T.F). La figura 4.1.1 muestra el actual organigrama de la municipalidad:

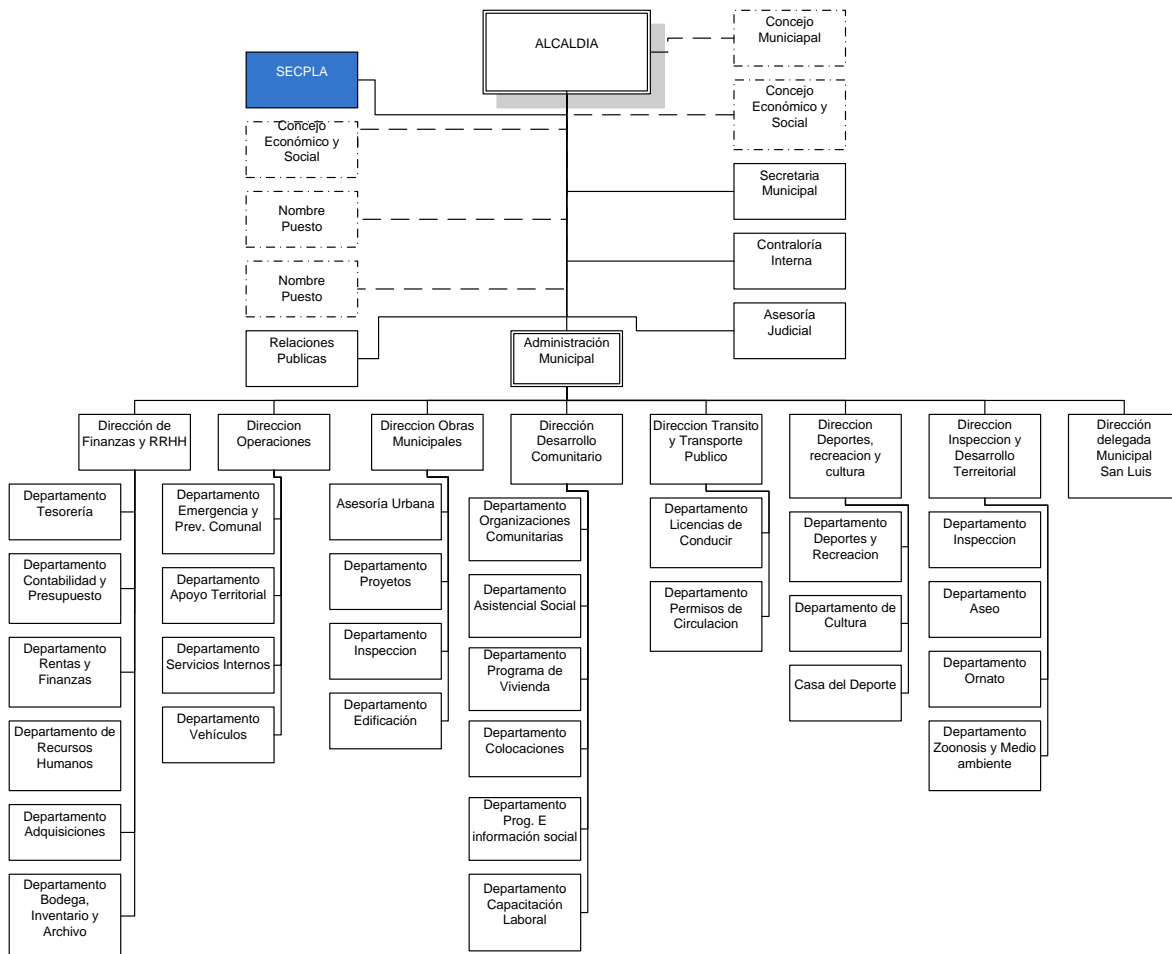


Figura 4.1.1: Organigrama de la Municipalidad de Peñalolén.

Fuente: www.penalolen.cl

Peñalolén cuenta con dos Corporaciones privadas sin fines de lucro, cuyas principales funciones son administrar y operar servicios en las áreas de Educación, Salud y Deporte. Estas entidades funcionan en coordinación con el Municipio.

4.2 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Según Proyecto Presupuesto Peñalolén (2010) la misión y visión de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén es:

Misión: “Construir con toda la comunidad un Peñalolén amigable, seguro y solidario que sea motivo de orgullo para sus habitantes y un modelo de gestión local”

Visión: “En el 2010 Peñalolén será una Comuna referente en Chile por su capacidad de innovación, piloto de iniciativas, el país sabrá que es una comuna segura, solidaria, amigable, con desarrollo urbano integrado, turística, entretenida, digital, pensarán en Peñalolén como una Comuna de encuentro y sabrá que se ha llegado a estos logros con la participación de la gente”.

Para el logro de la Visión y Misión la Municipalidad de Peñalolén formulo los lineamientos estratégicos que orientan la Gestión Municipal a través de Valores, Principios Priorizados y Ejes Estratégicos, todos ellos con la finalidad de alinear la gestión municipal.

Valores que Inspiran la Gestión: Valores orientadores fijados por el Alcalde en su primer período de gestión, los cuales fueron validados y reiterados para el 2010, en el Proyecto Presupuesto Peñalolén 2010: Respeto y tolerancia, Transparencia y Probidad, Compromiso con el Ciudadano, Calidad en el Servicio, Integración u Coordinación, Innovación, Orgullo de pertenencia, Diversidad y Calidez.

Principios Priorizados: En el año 2009 y basado en los compromisos del Programa de Gobierno 2008-2012, el Alcalde fijó los principios sobre los que se sustenta la gestión: Solidaridad, Transparencia y Probidad, Co-Responsabilidad, Justicia Social y Calidad.

Ejes estratégicos: Son 8 los ejes estratégicos definidos según el siguiente detalle:

1. Vida saludable en barrios: Promoción y patrocinio de estilos de vida que favorezcan la prevención de aquellos problemas cuya causa principal son los determinantes sociales que impactan sobre la salud de las personas y la comunidad, a fin de entregar una mayor equidad en salud que permita mejorar los niveles de bienestar social y satisfacción residencial (relación con los elementos esenciales del entorno) de los vecinos de cada barrio de la comuna.
2. Desarrollo económico, capacitación y empleo: Generación de condiciones que, por una parte, incentiven la innovación, el emprendimiento y acceso a tecnologías de información y comunicación a fin de desarrollar el capital humano productivo, aumentar la producción y mejorar la calidad de los procesos productivos y, por otra parte, fortalecer las habilidades y competencias laborales de los peñalolinos como pilar fundamental para entregar al mercado una oferta laboral de calidad.
3. Desarrollo social integrado: Promoción de un sistema de protección social oportuno y eficiente que permita un efectivo acceso a una atención integral de apoyo social, una adecuada intervención social que garantice equidad, un activo fomento de la movilidad e integración social que favorezca la igualdad de oportunidades y un rol articulador para impulsar el mejoramiento del capital social y del desarrollo humano, sustentado en los principios básicos de co-responsabilidad y participación permanente de los vecinos de Peñalolén.
4. Seguridad ciudadana: Generación de condiciones que permitan mejorar la percepción de inseguridad de la población mediante la participación y responsabilidad comunitaria y la mitigación de la delincuencia mediante la articulación de la gestión de prevención, control policial y judicial.

5. Medio ambiente y sustentabilidad territorial: Coordinación y desarrollo de procesos de gestión tendientes a promover procesos de concienciación ambiental, de ejecución de planes y proyectos que propendan el mejoramiento de la calidad del medio ambiente contribuyendo así al progreso de la calidad de vida de los habitantes, con un énfasis en la participación de la comunidad empoderada.
6. Educación y capacitación: Prestación de servicios de educación de alto nivel que permitan mejorar la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico-humanista, técnico-profesional y de adultos.
7. Recreación, deporte y cultura: Desarrollo y fomento de la cultura y el deporte a través de sus diversas formas de expresión de tal modo que se constituyan en uno de los ejes que permitan mejorar la calidad de vida y contribuir al bienestar integral de la población.
8. Modernización institucional: Desarrollo de procesos de mejoramiento e innovación en la gestión municipal que permita mejorar la atención de los vecinos, la calidad de los servicios entregados, transparentar la función pública y ser eficientes en los procesos administrativos, certificando a la organización a través de las normas nacionales e Internacionales de calidad.

Cabe señalar que la Gestión Estratégica de la Municipalidad de Peñalolén debe estar enmarcada dentro de un programa de Gobierno Comunal inspirado por el alcalde en las elecciones municipales, cuyas características son:

- Practicar una nueva política: escucha pro-activa, terreno, transparencia, ser ecuanímes y actuar con la verdad (aunque duela).

- Una gestión pública de excelencia: innovación, calidad de servicio, tecnología, meritocracia, alianzas con organizaciones, Universidades y empresas.
- Una comunidad activa: organización de barrios, co-responsabilidad como principio básico, voluntariado solidario y participación permanente.
- Una estrategia sustentable para salir de la pobreza fundada en la capacitación para el trabajo, en oportunidades de salud, educación, vivienda e integración social, asistencia focalizada (discapacidad, postrados, niños) y solidaridad.
- La calidad de vida como eje del desarrollo humano: espacios públicos (parques, plazas, Chimkowe), eliminación de basurales y embellecimiento de áreas verdes, cultura en todas las expresiones, deporte formativo, recreativo y competitivo y un arduo trabajo de seguridad.

4.3 Objetivos Estratégicos

Para el logro de la Visión y la Misión se definieron 10 objetivos estratégicos para el periodo 2008-2012:

1. **Salud:** Mejorar la cobertura y calidad del sistema de salud, garantizando a la población el acceso, oportunidad, atención, información y estándares del servicio, con especial énfasis en las acciones de promoción y prevención de salud
2. **Educación:** Prestar servicios de educación de alto nivel, mejorando la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico humanista, técnico profesional y de adultos
3. **Seguridad Ciudadana:** Mejorar la percepción y las condiciones de seguridad de la población, incorporando la participación y responsabilidad comunitaria

4. **Grupos Prioritarios:** Promover y facilitar la participación y organización de los grupos prioritarios (infancia, juventud, adultos mayores, discapacidad y pueblos originarios) de la población, asegurando la equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
5. **Cultura y Deporte:** Construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad
6. **Desarrollo Territorial:** Elaborar una estrategia de desarrollo local incorporando criterios de integración funcional, mixtura social, diseño urbano y habitacional, considerando la participación de la comunidad
7. **Integración y Solidaridad:** Promover los vínculos territoriales y funcionales entre los diferentes actores propiciando nuevas formas de relacionarse que contribuyan a la integración y solidaridad
8. **Desarrollo Económico y Productivo:** Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su competencia laboral y empresarial
9. **Modernización Institucional:** Crecer bien significa que la Gestión Municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. En Peñalolén se están instalando procesos de mejoramiento e innovación, mediante el uso intensivo tecnologías y capacitación, que van generando estándares de eficiencia, eficacia y satisfacción en los usuarios, de nivel mundial
10. **Comuna Digital:** Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

4.4 Presupuesto Municipal 2010

En la formulación del presupuesto 2010 se consideraron los compromisos del programa de gobierno 2008-2012 (detallados en el punto 4.2), las orientaciones de los 5 Comités Estratégicos priorizados y los objetivos estratégicos establecidos en el marco de la elaboración del PLADECO.

4.4.1 Comités Estratégicos

Se han priorizado 5 que funcionan orgánicamente en comités.

COMITES	OBJETIVOS
Seguridad Ciudadana	1) Elaborar política de Seguridad Ciudadana. 2) Coordinar planes, programas, proyectos y acciones de las distintas Direcciones Municipales que inciden en el mejoramiento de las condiciones y percepción de seguridad en la comuna.
Vida Saludable en Barrios	Mejorar la calidad de vida del barrio a través de la prevención y tratamiento de problemas de salud cuya causa principal son determinantes sociales.
Desarrollo Social Integrado	1) Coordinar las Unidades que integran el Comité de manera de fortalecer los servicios municipales (Dideco, Salud, Educación, Yunus y otros), realizando una atención integrada y eficiente. 2) Definir y elaborar en conjunto una estrategia de apoyo social integrado a nivel comunal y generar propuestas para ser referentes a nivel nacional. 3) Mejorar la calidad de atención de los usuarios, entregando información oportuna e integrada.
Desarrollo Económico, Capacitación y Empleo	1) Coordinación, evaluación y toma de decisiones estratégicas referidas al cumplimiento de la agenda de trabajo definida para la GDE durante el 2009; y la implementación y ejecución del Plan Pro Empleo municipal. 2) Definición e implementación de políticas asociadas al Desarrollo Económico, la capacitación y el Empleo, que sean parte integral del PLADECO.
Modernización Institucional y Tecnológica	El objetivo es escucha al Vecino y la certificación de la organización a través de las normas nacionales e internacionales de calidad, con el propósito de estandarizar los procesos y los servicios para constituirse en el modelo referente a nivel nacional e internacional, como también el de competir y aprender de las competencias hacer la evaluación de los lugares para competir.

Tabla N° 4.4.1 Comités Estratégicos

Fuente: Proyecto "Presupuesto Anual 2010" Municipalidad de Peñalolén.

4.4.2 Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos que guían la formulación del Presupuesto 2010 son los siguientes:

- Desarrollar gestión municipal en forma eficiente, transparente y participativa.
- Maximizar la obtención de recursos externos, públicos y privados.
- Incorporar la iniciativa y participación del sector privado en el desarrollo urbano, económico, social y cultural de la comuna.

- Desarrollar la participación ciudadana desde el punto de vista de la planificación, diseño, financiamientos, construcción y operación de los distintos proyectos o programas (priorizar la formulación de programas y/o proyectos concursables).
- Desarrollar proyectos orientados a visualizar actividades que se inserten en la celebración del Bicentenario.

4.4.3 Lineamientos Tácticos

Los lineamientos tácticos que sustentan la formulación del Presupuesto 2010 son los siguientes:

- Incrementar los ingresos propios y reducir las morosidades.
- Disminuir los gastos innecesarios que no desmejoren la calidad de los servicios.
- Mejorar la provisión de los servicios municipales, en especial, los procesos de atención de público y recaudación.
- Mejorar las normas y reglamentos que permitan reducir el número de trámites a efectuar para acceder a los diferentes programas y /o beneficios por parte del público.

4.4.4 Principios Orientadores

La elaboración del presupuesto se sustenta en los siguientes principios:

- Plurianual (2010 – 1012), con un crecimiento estimado de un 6% en el 2011 y un 6% en el 2012 (incorpora fondo de ahorro).
- Para el año 2010 se contrae, ajustado a los recursos disponibles y un objetivo de expansión para los dos últimos años.

- Lógica del superávit estructural de un 1% anual (capacidad de generar ahorro en los primeros años), logrando apalancar un incremento de inversión para el último período.
- Transparente, se basa en costos reales de operación.
- Alineado a las prioridades estratégicas de la Municipalidad.
- Integrado y coherente con el PLADECO.
- Asocia recursos con resultados y por ende, intenciona una formulación presupuestaria altamente ligada a la formulación de los planes de acción.

4.4.5 Prioridades Estratégicas 2010

- Énfasis en **Seguridad Ciudadana**:
 - Dos proyectos de atención psicosocial con población infanto juvenil de la comuna en situación de infracción de ley con distintos niveles de complejidad Implementados. (24 horas - Alta complejidad)
 - Plan comunal de prevención situacional y comunitario del delito implementado. (comités, alarmas, obras por barrio, iluminación)
 - Plan de convivencia y ciudadanía en 7 barrios implementado.
 - Plan comunal de coordinación interinstitucional, fiscalización y persecución inteligente del delito implementado.
 - 4 proyectos de intervención en áreas específicas del control del delito implementados (atención a víctimas, salidas alternativas, instalación de cámaras de televigilancia, mediación vecinal).
 - Estrategia comunicacional en seguridad ciudadana implementada.

- Énfasis del **Desarrollo Social e Integración:**
 - Asegurar la entrega de todos los beneficios y prestaciones a que tienen derecho las familias más vulnerables de la comuna.
 - Ejecutar un sistema de "Asistencia Social Móvil".
 - Diseño e implementación del Modelo de Atención integral al vecino.
 - Implementación de DIDECO digital, bitácora vecino y agenda electrónica.

- Énfasis del **Desarrollo Económico:**
 - Fortalecer el Capital Humano, potenciando su competencia laboral y empresarial.
 - Innovar, Emprender y Crecer. Promover la capacidad de la población para crear, adaptar y adoptar nuevas tecnologías; estrategia de crecimiento competitiva y sustentable en el largo plazo.
 - Promover oportunidades de participación en base a la corresponsabilidad y asociatividad.

4.5. Antecedentes Generales del Secpla

De acuerdo al artículo 21 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la Secretaría Comunal de Planificación es una unidad que depende directamente del alcalde por cuanto actúa como secretaria técnica y política del alcalde y del Concejo. Debiera estar adscrito a esta unidad un asesor urbanista para atender las materias propias del desarrollo urbano.

La existencia de la Secretaría Comunal de Planificación en una municipalidad depende del número de habitantes de la comuna. Se establece que aquellas comunas con más de 100.000 habitantes deben contar con esta unidad municipal.

4.6. Objetivo

La Secretaría Comunal de Planificación tiene como objetivo asesorar al alcalde y al Concejo en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales. Entre ellas se cuentan la elaboración y el seguimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.

4.7 Funciones Principales

La Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) tiene a su cargo las siguientes funciones generales establecidas por la Ley Orgánica Constitucional de municipalidades:

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

con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;

- Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y
- Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.
- Asesorar al alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo urbano;
- Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación, y
- Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.

Las funciones generales antes establecidas pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- Función de **planificación**, comprendida en las letras a) y b) anteriores;
- Función de **análisis presupuestario**, comprendida en la letra b) anterior;
- Función de **control de gestión**, comprendida en la letra c) anterior;
- Función de **estudios y análisis**, comprendida en las letras d) y g) anteriores;
- Función de **control de licitaciones**, comprendida en la letra e) anterior;
- Función de **articulación técnica**, comprendida en la letra f) anterior; y
- Función de **planificación territorial**, comprendida en las letras h), i) y j) anteriores.

4.8 Estructura de la SECPLA

Para cumplir las funciones anteriormente establecidas, la Municipalidad de Peñalolén propone la siguiente estructura interna de la Secretaría Comunal de Planificación:

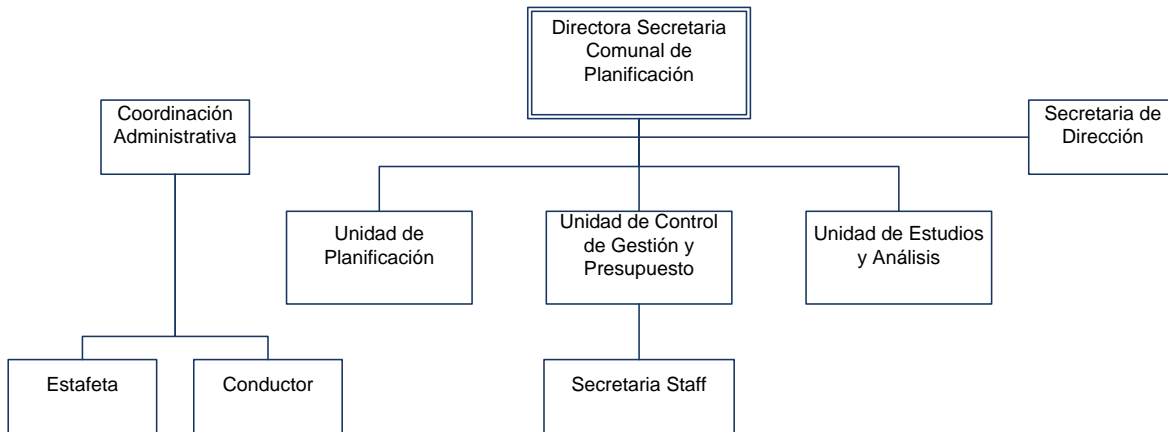


Figura 4.8 Organigrama Funcional de la Secretaría Comunal de Planificación

Fuente: Municipalidad de Peñalolén.

4.8.1 Descripción de unidades de la SECPLA

4.8.1.1 Unidad de Planificación

- Asesorar al Secretario Comunal de Planificación en la programación del trabajo anual en materias de proyectos en conjunto con las respectivas Direcciones Municipales.
- Realizar, preparar, formular y evaluar programas y proyectos de interés comunal acuerdo con los planes de inversión establecidos para la comuna.
- Evaluar programas y proyectos elaborados por otras unidades municipales.
- Coordinar y colaborar con la Corporación Municipal en la presentación de proyectos de inversión.

- Preparar y/o evaluar los proyectos para inversión con financiamiento externo.
- Estudiar la factibilidad e ingresar y mantener los proyectos, programas, estudios en el Banco Integrado, de acuerdo a los procedimientos establecidos por Mideplan o del organismo que corresponda, y obtener su recomendación.
- Efectuar el seguimiento de las iniciativas de inversión comunal, llevando un registro de los proyectos de inversión comunal en ejecución y por ejecutarse, recopilando la información desde las Unidades Municipales y servicios públicos.
- Informar al Alcalde y a las Unidades Municipales de aquellos proyectos que obtengan financiamiento.
- Procurar una efectiva coordinación e integración de los proyectos del sector privado con el Plan de Desarrollo Comunal.
- Otras funciones que el Alcalde le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sea de aquellas que la Ley asigna a otras unidades.

4.8.1.2 Unidad de Estudios y Análisis:

- Asesorar al Secretario Comunal de Planificación en la elaboración del proyecto de Plan Comunal de Desarrollo en los plazos establecidos en la Ley, requiriendo de las Unidades Municipales toda la información.
- Asesorar al Secretario Comunal de Planificación en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- Mantener actualizado el Plan de Desarrollo Comunal y proponer las modificaciones necesarias a los planes, programas y estrategias.
- Preparar informes semestrales al Alcalde y Concejo sobre el estado del Plan Comunal de Desarrollo, entregando asesoría respecto de este instrumento.

- Estudiar, programar y evaluar el proceso de desarrollo comunal en sus aspectos sociales, territoriales y económicos, dando origen a ideas de programas y proyectos específicos en cada una de estas áreas en coordinación con las unidades municipales correspondientes.
- Recopilar, actualizar y mantener actualizados datos e información estadística comunal y regional, necesaria para la Municipalidad, con la finalidad de que ésta sea útil en la toma de decisión, proporcionando la información necesaria a las Unidades Municipales.
- Realizar estudios de interés comunal, tendientes a evaluar el proceso de desarrollo comunal y con el objetivo que sean útiles en la toma de decisión.
- Recopilar información acerca de todas las acciones y proyectos que los distintos servicios públicos preparen o que estén aplicando en la comuna, con fines de coordinación.
- Recopilar y preparar los antecedentes necesarios para la Cuenta Pública.
- Integrar los Comités de las Áreas Estratégicas (Desarrollo Social, Desarrollo Territorial u otras) conjuntamente con los Directores correspondientes y el Administrador Municipal, además de los funcionarios que designe el Alcalde.
- Otras funciones que el Alcalde le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sea de aquellas que la Ley asigna a otras unidades.

4.8.1.3 Unidad de Control de Gestión y Presupuesto

- Asesorar al Secretario Comunal de Planificación en la elaboración del proyecto de Presupuesto Municipal en los plazos establecidos en la Ley, requiriendo de las Unidades Municipales y específicamente de Administración y Finanzas toda la información.

- Preparar, en coordinación con la Dirección de Finanzas, los proyectos del Plan Financiero y Presupuesto Municipal, conforme al Plan de Desarrollo Comunal.
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.
- Proponer estrategias de financiamiento interno y externo y la movilización de recursos existentes para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal.
- Controlar la ejecución presupuestaria de los programas municipales.
- Preparar informes semestrales al Alcalde y Concejo sobre el estado del Presupuesto Municipal, entregando asesoría respecto de este instrumento.
- Preparar en conjunto con la Unidad de Estudio y Análisis y de Planificación, la programación de inversiones del año siguiente, en coordinación con las Unidades Municipales involucradas.
- Colaborar con la Administración Municipal en el control de la gestión interna.
- Realizar otras funciones que le asigne el Alcalde de conformidad con la legislación vigente y que no sea de aquellas que la Ley asigna a otras unidades.
- Otras funciones que el Alcalde le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sea de aquellas que la Ley asigna a otras unidades.

4.8.1.4 Unidad de Coordinación Administrativa

- Elaborar la documentación administrativa que permite gestionar los programas y proyectos de inversión.
- Colaborar en el seguimiento de los programas y proyectos elaborados por la unidad de planificación.
- Mantener informado a las Unidades Municipales respecto de las fechas de postulación, fuentes de financiamiento.
- Informar las subvenciones a otorgar al sector público y al sector privado.

- Asesorar al Secretario Comunal de Planificación en la elaboración de las bases administrativas de las propuestas para la contratación de obras, servicios y adquisiciones municipales.
- Preparar en diciembre de cada año, la programación de licitaciones del año siguiente entregando esta información a las Unidades Municipales involucradas.
- Otras funciones que el Secretario Comunal de Planificación le asigne.

4.9 Sistema de Control de Gestión del SECPLA

La Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Peñalolén, cuenta con una Unidad destinada al Control de Gestión, sin embargo su labor se centra actualmente en controlar la ejecución presupuestaria de los programas municipales, pasando a ser el presupuesto la principal herramienta de control de gestión municipal.

El presupuesto municipal constituye uno de los principales instrumentos de planificación anual que vuelven operativos, los planes de desarrollo comunal y las políticas de largo plazo que se encuentren aprobadas. Constituyen así, planes expresados en términos numéricos, para el período anual.

La normativa legal vigente, en particular, la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, establece en su artículo 56° párrafo segundo, que el Alcalde en su condición de máxima autoridad de la Municipalidad, debe presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del Concejo, entre otros, el presupuesto municipal.

Complementariamente, en el artículo 65°, letra a) de la señalada Ley, se indica que el Alcalde requiere el acuerdo del Concejo para aprobar dicho presupuesto

municipal, sus modificaciones, los presupuestos de salud y educación, los programas de inversión correspondientes y las políticas de recursos humanos, de prestación de servicios municipales y de concesiones, permisos y licitaciones.

A continuación, en el párrafo segundo y siguientes del señalado artículo 65°, se establece que en las materias que se requiere el acuerdo del Concejo, es de iniciativa del Alcalde; en la aprobación del presupuesto, el Concejo vela porque en él se indiquen los ingresos estimados y los montos de los recursos suficientes para atender los gastos previstos; el Concejo no puede aumentar el presupuesto de gastos presentado por el Alcalde, sino sólo disminuirlo, y modificar su distribución, salvo respecto de gastos establecidos por ley o por convenios celebrados por el Municipio; con todo, el presupuesto debe reflejar las estrategias, políticas, planes, programas y metas aprobados por el Concejo a proposición del Alcalde.

El presupuesto municipal incluye los siguientes anexos informativos: la cartera de inversión vigente con financiamiento proveniente del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, de las Inversiones Sectoriales de Asignación Regional, del Programa de Mejoramiento Urbano y de otros recursos de terceros, con sus respectivos presupuestos; los proyectos presentados anualmente a fondos sectoriales, diferenciando su estado, diseño o ejecución, la fuente y monto de los ingresos solicitados a instituciones de carácter nacional como internacional.

Además de las consideraciones legales antes enunciadas, el proyecto de presupuesto en lo sustancial, refleja las líneas estratégicas y en consecuencia, las prioridades de la gestión que han orientado la gestión municipal en el marco del Plan de Desarrollo Comunal. En efecto, el programa del gobierno local como un todo armónico, homogéneo, integral y con enfoque sistémico, se traduce en la aplicación consistente del Plan Anual de Acción Municipal con los demás instrumentos de

planificación, el PLADECO, el Plan Regulador vigente, las políticas de cada área y los planes y programas específicos que de él se deriven proyectadas para el período, los que evidentemente requieren del respaldo político del Concejo Municipal y de la propia ciudadanía. Por ello, el presupuesto reproduce las demandas individuales y colectivas exteriorizadas por la comunidad a través de las mesas barriales constituidas, de las visitas del Programa Alcalde en Tu Barrio, de las peticiones de las distintas organizaciones funcionales y territoriales comunales y, de las propias personas canalizadas a través de la OIRS y unidades municipales.

En resumen, en la formulación del presupuesto se deben tener en cuenta los compromisos del programa de gobierno 2008-2012, las orientaciones de los cinco Comités Estratégicos priorizados (Seguridad Ciudadana, Vida Saludable en Barrios, Desarrollo Social Integrado; Desarrollo Económico, Capacitación y Empleo; Modernización Institucional y Tecnológica) y los objetivos estratégicos establecidos en el marco de la elaboración del PLADECO.

4.10 Proceso de Formulación Presupuestaria

La Formulación Presupuestaria de la Municipalidad de Peñalolén se elabora considerando los siguientes aspectos:

1. Activa participación y responsabilidad de las distintas unidades de gestión.
2. Se aplican las técnicas presupuestarias de base cero y presupuesto por programa, esto consiste en una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todas las actividades, programas y gastos relevantes de cada unidad.
3. Énfasis en el análisis de cuentas asociadas a costos estructurales que tienen un alto impacto tanto financiero como comunitario.

4. Cada Unidad debe elaborar el Proyecto de Presupuesto del año considerando la formulación de las actividades, con una visión programática coherente con los lineamientos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Comunal.
5. El Comité Responsable del Proceso está conformado por:
 - SECPLA: Coordinación general del proceso, elaboración y consolidación presupuesto (Art. 21º letra b, LOC Municipalidades, N° 18.695).
 - Administrador Municipal: Coordinación y directrices estratégicas del Proceso.
 - Dirección de Administración y Finanzas: Apoyo técnico y formulación marco.

A continuación se presentan las etapas de formulación del presupuesto:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESTINO
Entrega de instrucciones	SECPLA	Todas las Direcciones y Corporaciones
Recepción de antecedentes presupuesto	Todas las Direcciones y Corporaciones	SECPLA
Consolidación de información	SECPLA	
Discusión de Presupuesto Consolidado	Comité Responsable	SECPLA
Presentación Proyecto Presupuestario al Alcalde	Comité Responsable	Alcalde
Visación del Proyecto de Presupuesto	Alcalde	SECPLA
Entrega proyecto presupuesto	SECPLA	Concejo Municipal

Tabla 4.10.a Etapas del proceso de formulación presupuestaria

Fuente: Entrevista Jefe Control de Gestión Municipalidad de Peñalolén.

Para que cada una de las etapas del proceso de formulación presupuestaria sean cumplidas dentro del plazo estipulado, que normalmente se desarrolla a partir de Agosto de cada año hasta Diciembre del mismo año, la Municipalidad de Peñalolén elabora una carta Gantt donde se especifican las diferentes etapas y sus responsables, estas últimas pueden ser vistos en la tabla 4.10.b

En la tabla siguiente se especifican las diferentes etapas con sus responsables:

PROCESO	UNIDADES QUE INTERVIENEN
Planificación del Proceso	SECPLA
▪ Aprobación de carta gantt propuesta	
▪ Preparación de Instrucciones para la ejecución del Presupuesto	
▪ Revisión con Informática del sistema de recepción de información	
▪ Conformación de Equipos de Trabajo y fechas de reuniones	
▪ Definición de Responsables	
Propuesta de metodología de recopilación de información	SECPLA –Informática
Determinación de las líneas del año en cuestión	Alcalde
Aprobación de la Planificación del Proceso	Administrador Municipal
Envío de Instrucciones a Direcciones	SECPLA
Envío de Instrucciones a Organizaciones	SECPLA
Plazo de Recepción de Información	Unidades
Asesoría a Dirección en Envío de Información	SECPLA
Consolidación de Información	SECPLA –Finanzas
Discusión de Presupuesto Consolidado	Administrador Municipal- SECPLA - Finanzas
Presentación Proyecto Presupuesto a Alcalde	Administrador Municipal – SECPLA
Envío Proyecto Presupuesto al Concejo	SECPLA
Discusión de Presupuesto en el Concejo	SECPLA – Administrador Municipal
Aprobación del Presupuesto Anual	Concejo

Tabla 4.10.b Etapas del proceso de formulación presupuestaria 2010

Fuente: Entrevista Jefe de Control de Gestión Municipalidad de Peñalolén

Capítulo 5: El Cuadro de Mando Integral aplicado a la Municipalidad de Peñalolén y el proceso de cascada en la Secretaría de Planificación.

5.1 Introducción

En el capítulo 3 se definió la necesidad de alineamiento estratégico y operativo con la finalidad de tener un nivel de integración con todas las unidades de una organización. En el punto 4 siguiente se realiza una descripción de la estrategia actual de la municipalidad y del Secretaria de Planificación Comunal (Secpla) y los sistemas de control de Gestión que poseen. A continuación presentamos un modelo de aplicación del Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad y del Secpla.

5.2 Desarrollo de las Perspectivas

En el capítulo 3 se definió el modelo a utilizar ocupando como base el CMI propuesto por Niven (2002) para instituciones públicas y sin fines de lucro, ajustando el modelo según lo propuesto por Bastidas y Ripoli (2003). Este modelo adaptado cuenta con 5 perspectivas las que consideran los aspectos que son más relevantes a la gestión municipal. (ver figura 5.2.).

De acuerdo al análisis estratégico que se ha descrito en el capítulo 4, se han determinado las siguientes perspectivas para la construcción del mapa estratégico de la Municipalidad de Peñalolén y el Secpla.

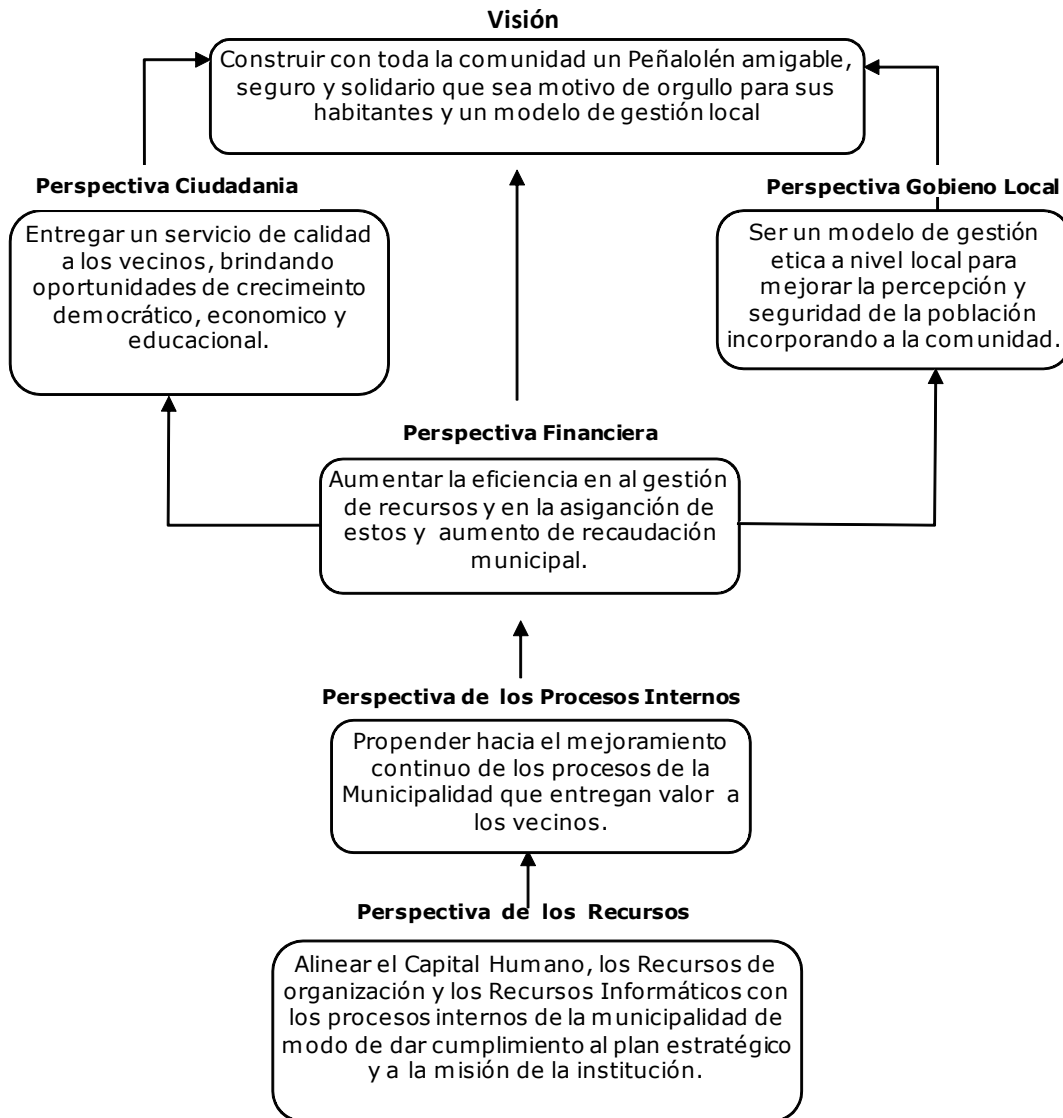


Figura 5.2. Las perspectivas del CMI de la Municipalidad de Peñalolén.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2001).

En la primera línea se presenta la Misión de la Municipalidad como eje principal para la alineación de las perspectivas.

En la segunda línea se presenta dos perspectivas: Ciudadanía y Gobierno local:

Es importante destacar que en el sector público el papel y la necesidad de cada uno de los grupos de interés (stakeholders) afectan directamente el propósito de la organización y se evidencia con mayor influencia, por ejemplo sus opiniones (comunidad), las presiones políticas (internas y externas) y los compromisos con el Estado, dado lo anterior se presenta en la primera línea en forma paralela estas dos perspectivas.

Perspectiva Ciudadanía: Se ha definido como el eje central del diseño para el Cuadro de Mando Integral a “la comunidad” como usuarios del servicio. Por lo anterior, para la Municipalidad la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la comunidad de Peñalolén.

Perspectiva Gobierno Local: En esta perspectiva se trata de consolidar los aspectos que abarca el Estado en el sentido de considerar el bienestar de los ciudadanos, las políticas públicas que implementan las instituciones del sector público y el control que ejerce el gobierno sobre esta implementación.

En las últimas dos líneas se presentan la Perspectiva de los Procesos Internos, Financieros y de los Recursos responde a la definición convencional entregada por el marco teórico.

En las secciones siguientes se presentan la propuesta de valor diferenciada, los procesos de creación de valor y los recursos de la organización que alineados ayudarán al logro de la Misión institucional a través de las relaciones Causa-Efecto que se plantean en el Mapa Estratégico propuesto.

5.3 Cadena de Valor

Tal como lo hemos desarrollado en el capítulo 3.3. Porter (1985) introduce la "cadena de valor" como la herramienta básica para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, y así poder analizar las fuentes de ventaja competitiva. Por tal motivo hemos identificado dentro de este marco, las tareas que lleva a cabo la Municipalidad de Peñalolén para la entrega de los servicios de calidad se clasifican en doce procesos principales que son: Operaciones, Comunicaciones, Transito, Deportes, Seguridad Ciudadana, Informática, Cultura, Desarrollo Comunal, Obras, Vivienda, Desarrollo Económico y Desarrollo Urbano. Paralelamente se tienen los procesos de apoyo, que prestan apoyo no solamente a las actividades primarias sino también entre sí. Estas son: Secretaría Municipal, Recursos Humanos, Juzgado de Policía Local, Finanzas y Administración Municipal.

La figura 5.3 que a continuación se muestra fue desarrollada en conjunto con la Unidad de Control de Gestión de la Municipalidad de Peñalolén, que aportó información a través de entrevistas y además mediante la entrega de documentos y archivos sobre datos específicos de la organización.

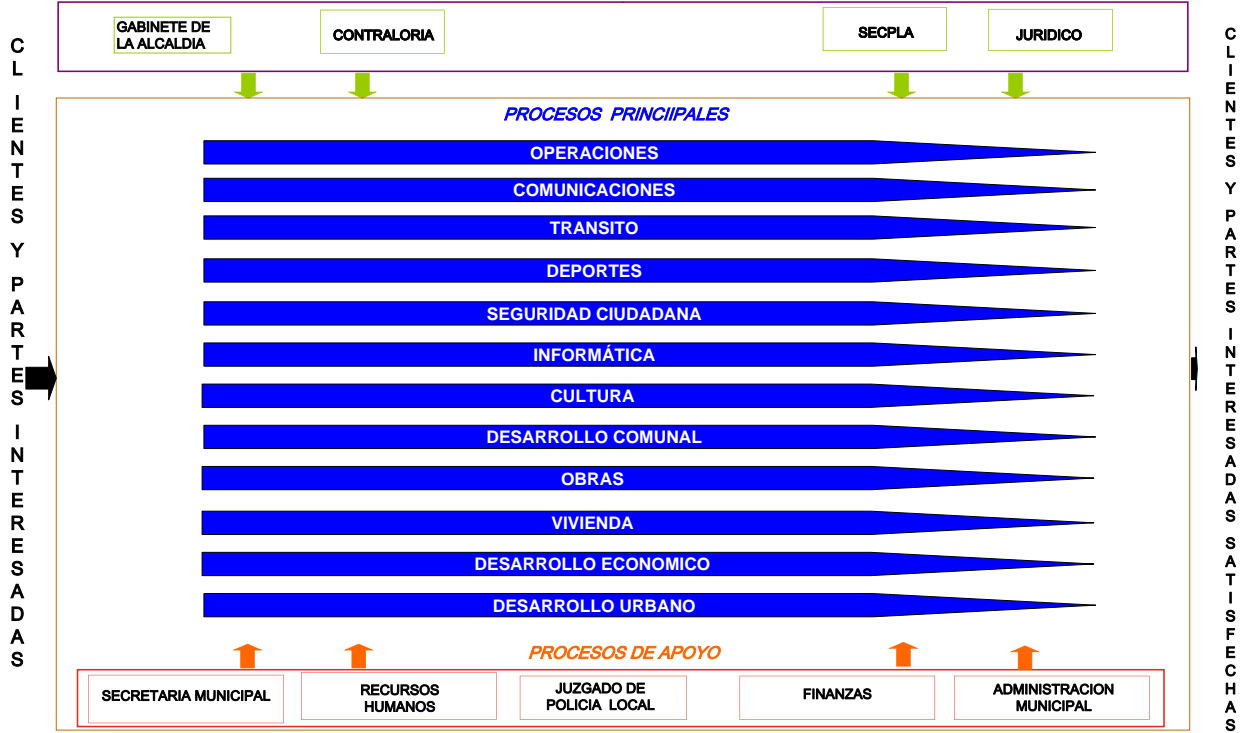


Figura 5.3.1 Cadena de Valor de la Municipalidad de Peñalolén

Fuente: Elaboración Propia

5.4 Propuesta de Valor

En la perspectiva de la ciudadanía la Municipalidad de Peñalolén se han identificado aquellos segmentos por lo que debe dar “un servicio de calidad” para maximizar el valor del ciudadano mientras que la perspectiva del gobierno local se definen los segmentos por los que debe ser “un modelo de gestión”.

Haciendo un análisis exhaustivo de la misión de la Municipalidad de Peñalolén se puede relevar aquellos aspectos que entregan valor a los ciudadanos y al Gobierno Local en su conjunto:

“Construir con toda la comunidad un Peñalolén amigable, seguro y solidario que sea motivo de orgullo para sus habitantes y un modelo de gestión local”

Se puede identificar 6 puntos fundamentales en la Misión de la Municipalidad ligándolos con aquellos aspectos que representan una entrega diferenciada de valor:

- **Construir con la comunidad:** Desarrollo social integrado, organización de barrios, co-responsabilidad como principio básico, voluntariado solidario y participación permanente.
- **Peñalolén amigable:** Creación de espacios públicos, eliminación de basurales y embellecimiento de áreas verdes, cultura en todas las expresiones, deporte formativo, recreativo y competitivo.
- **Peñalolén seguro:** Mitigación de la delincuencia mediante la articulación de la gestión de prevención, control policial y judicial.
- **Peñalolén solidario:** Asegurar la equidad e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- **Modelo de gestión local:** Innovación, calidad de servicio, tecnología, meritocracia, alianzas con organizaciones, Universidades y empresas.

En el centro de la propuesta de valor de la Municipalidad de Peñalolén está el desarrollo social integrado, la protección social en la creación de un Peñalolén con calidad de vida, con igualdad y un ejemplo de modelo de gestión.

5.5 Definición de los Objetivos estratégicos

En el capítulo 4 se detallaron los lineamientos estratégicos que orientan la Gestión Municipal a través de Valores, Principios Priorizados y Ejes Estratégicos, todos ellos con la finalidad de alinear la gestión municipal y con el objetivo de definir los objetivos estratégicos.

Etapa 1: Desarrollar la estrategia: En esta sólo nos centramos en revisar y redefinir las estrategias de la Municipalidad con la finalidad de lograr el feedback necesario que permita implantar adecuadamente la estrategia.

A continuación se detallan las estrategias definidas:

- Salud: Mejorar la cobertura y calidad del sistema de salud, garantizando a la población el acceso, oportunidad, atención, información y estándares del servicio, con especial énfasis en las acciones de promoción y prevención de salud.
- Educación: Prestar servicios de educación de alto nivel, mejorando la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico humanista, técnico profesional y de adultos.
- Seguridad Ciudadana: Mejorar la percepción y las condiciones de seguridad de la población, incorporando la participación y responsabilidad comunitaria.
- Cultura y Deporte: Construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad.

- **Desarrollo Territorial:** Elaborar una estrategia de desarrollo local incorporando criterios de integración funcional, mixtura social, diseño urbano y habitacional, considerando la participación de la comunidad.
- **Integración y Solidaridad:** Promover los vínculos territoriales y funcionales entre los diferentes actores propiciando nuevas formas de relacionarse que contribuyan a la integración y solidaridad.
- **Desarrollo Económico y Productivo:** Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna.
- **Modernización Institucional:** Crecer bien significa que la Gestión Municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Mejorar la excelencia operativa a través de la disminución de los tiempos de respuestas a las demandas de los usuarios.
- **Gestión Ética:** Ser un modelo de gestión ética a nivel local, mejorar las buenas prácticas con la ley como piso, para entregar servicios que respondan a los requerimientos de los estándares legales. Crear un ecosistema pro-transparencia y probidad.

- Entorno: (lo que influye y no pertenece al municipio) gente que viene a la Municipalidades de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.
- Optimización de la obtención y uso de los recursos municipales.

Dado estas estrategias se han definido los siguientes objetivos estratégicos, los que aparecen con un nombre más corto en los Mapas Estratégicos y en los Cuadros de Mandos Integrales, dado el espacio reducido:

OBJETIVO	NOMBRE CORTO
CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación , salud y seguridad	Mejorar la calidad de los sistemas de educación; salud; seguridad
GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local	Ser un modelo en gestión
GL02: Ser un modelo de referencia transparencia de gobierno local	Transparencia Municipal
C01: Accesibilidad tecnológica a la comunidad	Accesibilidad tecnológica
C02: Construir una identidad cultural de la comuna	Identidad cultural
F01: Aumento de Recaudaciones Municipales (Ingresos)	Aumento Ingresos
F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Aumentar la eficiencia
F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Uso eficiente de los recursos
F04: Promover actividades económicas.	Actividad económica
PI01: Ampliar la cobertura de la enseñanza	Cobertura de enseñanza
PI02: Educar a la ciudadanía sobre prevención de prevalencias de salud	Educar en prevención de salud
PI03: Aumentar la EFECTIVIDAD de las condiciones de seguridad.	Efectividad condiciones de seguridad
PI04: Aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas.	Difusión de actividades
PI05: Velar por el cumplimiento del plan regulador.	Plan regulador
PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	Mejora continua
PI07: Aumentar y potenciar el capital humano existente en la comunidad	Aumentar el capital humano de la comunidad
CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	Capital humano municipal
CYR02: Aumentar los servicios en línea de la Municipalidad	Servicios en línea
CYR03: Mantener vigente y validada la información	Vigencia de la información
CYR04: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Sistemas de Información
CYR05: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Acuerdos con: organismos privados; públicos; vecinos

Tabla 5.5. Objetivos Estratégicos

Fuente: Propia / Entrevistas a encargada de Control de Gestión Municipalidad de Peñalolén

5.6 Selección de indicadores

Para la selección de indicadores, en primer lugar revisamos todos aquellos que están vigentes en el PLADECO y fuimos seleccionando los que eran mas adecuados para la definición de cada objetivo estratégico y además incorporamos nuevos cuando los actuales no cumplían con los objetivos definidos.

A continuación se detallan los indicadores asociados a los objetivos estratégicos:

Objetivo		Indicadores	Métrica
CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de:	Educación	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector salud	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales
		Nivel de satisfacción de usuario	Nº de encuestados que califica como altamente satisfactorio el servicio entregado/Total de encuestados
	Salud	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector educación	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales
		Diferencial de puestos según prueba SIMCE 4to - 8vo Básico y PSU	Posición Ranking de Establecimientos Educativos año actual - Posición Ranking de Establecimientos Educativos año anterior
	Seguridad	Nivel de temor o la sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia. (Encuestas)	Nº de encuestados que califican sentir una alta sensación de inseguridad ante la delincuencia respecto del total de encuestados (Encuestas Masivas, Cabildos, etc)
		Nivel de Criminalidad	Nº de encuestados que han sido víctimas de un delito respecto del total de encuestados
GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local		Cantidad de publicaciones en prensa	Cantidad de publicaciones referentes a la gestión en la municipalidad

Objetivo	Indicadores	Métrica
GL02: Ser un modelo de referencia transparencia de gobierno local	Cantidad de información de transparencia activa.	Nº de información de transparencia activa publicada en la web
C02: Construir una identidad cultural de la comuna	Nivel de convocatoria a eventos culturales	Nº asistentes a eventos culturales
F01: Aumento de Recaudaciones Municipales (Ingresos)	Incremento de recaudación Municipal	Monto de pesos recaudados en el período / Monto de pesos del período anterior.
F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Control por medio de presupuesto	Presupuesto del año x-1Vs Presupuesto del año x
F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.
F04: Promover actividades económicas.	Porcentaje de patentes comerciales otorgadas a nuevos negocios	Nº de patentes otorgadas a nuevos negocios / Nº total de patentes otorgadas en el período.
	Nivel inversiones respecto a período anterior	Monto de Inversiones período actual/ Monto de Inversiones período anterior
PI01: Ampliar la cobertura de la enseñanza	Porcentaje de alumnos matriculados o Tasa de Cobertura en Educación	Número total de alumnos matriculados inicialmente en el sistema de educación municipal/Total de la población escolar en la comuna.
PI02: Educar a la ciudadanía sobre prevención de prevalencias de salud	Porcentaje de población asistente a charlas sobre las principales prevalencias de salud.	Población asistente a charlas de prevalencia de salud / Total de población comunal
PI03: Aumentar la EFECTIVIDAD de las condiciones de seguridad.	Nivel de denuncias	Delitos denunciados/total de delitos cometidos
	Nivel de detenciones	Nº de Detenciones/ Total de Denuncias
PI04: Aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas.	Nivel de convocatoria a eventos deportivos	Nº asistentes a eventos deportivos
PI05: Velar por el cumplimiento del plan regulador.	Existencia del Plan Regulador	Nº de inspecciones en terreno / nº total permisos otorgados

Objetivo	Indicadores	Métrica
PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	Cantidad de iniciativas efectivas que disminuyen brechas	Cantidad de iniciativas efectivas que disminuyen brechas
PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos	Porcentaje de cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas	"Nº Cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas / Nº total de cursos entregados por la municipalidad en el período.
CYR02: Aumentar los servicios en línea de la Municipalidad	Cantidad de servicios en línea sobre servicios totales	Nº de servicios en línea / Nº de Servicios totales
CYR03: Mantener vigente y validada la información	Control de la información por medio de listado de documentos y registros.	Listado de documentos y registros con la última versión.
CYR04: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Cantidad de Procesos Digitalizados	Nº procesos de digitalizados/ nº total de procesos
CYR05: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)

Tabla 5.6 Indicadores/Fuente: Propia

5.7 Relaciones causa – efecto

Tomando en cuenta los Temas estratégicos anteriormente nombrado, se desarrollaron las relaciones Causa-Efecto.

5.7.1 Estrategia de salud

Esta estrategia tiene como finalidad, mejorar la cobertura y calidad del sistema de salud, garantizando a la población el acceso, oportunidad, atención, información y estándares del servicio, con especial énfasis en las acciones de promoción y prevención de salud. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Mejorar la calidad de los sistemas de salud: en la tabla 5.8.1, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de salud que es mejorar la calidad de los sistemas de salud. El hecho de "Fortalecer el capital humano" mediante la implementación de programas de capacitación y de participación de los empleados incide directamente en el "Uso eficiente de los recursos humanos disponibles" a través

del seguimiento permanente de planes, programas, proyectos y/o inversiones llevadas a cabo en salud. Lo que finalmente permite "mejorar la calidad de los sistemas de salud" al contar con funcionarios con las competencias requeridas y un alto nivel de satisfacción de los usuarios.

Otro objetivo estratégico vital en salud tiene relación con "aumentar los servicios en línea de la municipalidad" lo que contribuye a "implantar la mejora continua de procesos, ambos objetivos se unen a lo mencionado en el punto anterior, ya que lograr mejoras en los procesos incide directamente en un "uso eficiente de la asignación de recursos disponibles" y estas mayores eficiencias a su vez permiten "mejorar la calidad de los sistemas de salud".

A su vez, el hecho de "capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos" permite "educar a la ciudadanía sobre prevención de prevalencias de salud" a través de diversas charlas para adultos mayores, estudiantes y diferentes grupos de interés, además cabe mencionar la realización de cabildos que permiten recabar inquietudes e ideas de los vecinos en temas de salud. Esto contribuye a "aumentar la eficiencia en la gestión de recursos", ya que, educar en estos temas a la comunidad incide en menores consultas médicas por este tipo de problemas de salud que pueden ser prevenidos, lo que finalmente contribuye a "mejorar la calidad de los sistemas de salud"

5.7.2 Estrategia de educación

Esta estrategia busca prestar servicios de educación de alto nivel, mejorando la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico humanista, técnico profesional y de adultos. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Mejorar la calidad de los sistemas de educación: en la tabla 5.8.2, se puede observar que el objetivo principal es mejorar la calidad de los sistemas de educación. El hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos", nos va a permitir ampliar la cobertura de enseñanza, al poder contar con las herramientas necesarias, como ejemplo podemos mencionar el convenio con Microsoft, lo que significó dotar de computadores a la totalidad de los colegios municipales y subvencionados de la comuna. A su vez, el ampliar la cobertura de enseñanza, le permite a la Municipalidad aumentar los ingresos por conceptos de subvención, lo que también generaría un mejoramiento en la calidad de la educación.

Por otro lado, el hecho de Fortalecer el capital humano municipal, permite contar con un recurso humano más eficiente, lo que también genera un aumento en la calidad de la educación.

5.7.3 Estrategia de seguridad ciudadana

Esta estrategia busca mejorar la percepción y las condiciones de seguridad de la población, incorporando la participación y responsabilidad comunitaria. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Mejorar la calidad de los sistemas de seguridad: en la tabla 5.8.3, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de seguridad ciudadana que es mejorar la calidad de los sistemas de seguridad. El hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos", incide directamente en la efectividad de las condiciones de seguridad, como ejemplo se puede mencionar la realización de cabildos que permiten recabar inquietudes e ideas de los vecinos en temas de seguridad ciudadana, así mismo se destacan los convenios

de colaboración en seguridad ciudadana con la Intendencia Metropolitana de Santiago y CHILECTRA. A su vez el hecho de aumentar la “efectividad de las condiciones de seguridad” a través de la mejora del nivel de denuncias y detenciones genera un aumento en la “calidad de los sistemas de seguridad” al contribuir a disminuir el nivel de criminalidad y la sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia.

5.7.4 Estrategia de cultura y deporte

Esta estrategia busca construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Construir una identidad cultural en la comuna: en la tabla 5.8.4, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de Cultura que es construir una identidad cultural en la comuna. El hecho de “Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos”, permite “aumentar la eficiencia en la gestión de los recursos”, ya que permite darle un uso mucho mas amplio al presupuesto de cultura asignado para la realización de un número mucho mayor de actividades que si la Municipalidad actuara independientemente. Esta mayor eficiencia en el uso de los recursos sumado a los diferentes acuerdos de cooperación llevados a cabo, tales como: convenios con Fondart, Universidad Adolfo Ibáñez, Mega Jonhsons, entre otros, para promover actividades como concursos literarios, ferias del libro y diversas otras actividades, permite conseguir el fin último de “construir una identidad cultural en la comuna” al contribuir a aumentar el nivel de convocatoria a eventos culturales organizados por el Municipio.

Aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas: en la tabla 5.8.4, se puede observar el objetivo principal del tema

estratégico de Deporte que es aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas. El hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos", permite "aumentar la eficiencia en la gestión de los recursos", ya que permite darle un uso mucho mas amplio al presupuesto de deporte asignado para la realización de un número mucho mayor de actividades que si la Municipalidad actuara independientemente. Esta mayor eficiencia en el uso de los recursos sumado a los diferentes acuerdos de cooperación donde cabe mencionar la realización de cabildos que permiten recabar inquietudes e ideas de los vecinos en temas relacionados con deporte, acuerdos de cooperación con juntas de vecinos y diversas organizaciones ligadas al deporte, permite conseguir el fin último de "aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas" al contribuir a aumentar el nivel de convocatoria a eventos deportivos organizados por el Municipio.

5.7.5 Estrategia de desarrollo económico y productivo

Esta estrategia busca promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local: en la tabla 5.8.5, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de desarrollo económico y productivo pasa por mejorar la calidad de los sistemas de seguridad. El hecho de "fortalecer el capital humano municipal", sumado a los "Acuerdos con Organismos privados, públicos y vecinos", nos va a permitir "fortalecer el capital humano de los vecinos" a través de la realización de programas de capacitación en temas prioritarios

permite contar con gente con los conocimientos necesarios que contribuyan a “promover actividades económicas” en la comuna, y aporten ideas para generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y el empleo. La promoción de actividades económicas sumado al “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles” por medio del seguimiento permanente del cumplimiento de planes, programas y proyectos de inversiones, permiten captar la atención de la comunidad y el entorno municipal en general respecto a la gestión municipal, logrando alcanzar el objetivo último de “ser un modelo de referencia en gestión a nivel local”.

5.7.6 Estrategia de modernización institucional

Esta estrategia considera que crecer bien significa que la gestión municipal entregue un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación. Mejorar la excelencia operativa a través de la disminución de los tiempos de respuesta a las demandas de los usuarios. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Ser un modelo de referencia en gestión ética a nivel local: en la tabla 5.8.6, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de modernización institucional que es ser un modelo de referencia en gestión ética a nivel local.

El hecho de “Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos” cooperación donde cabe mencionar la realización de cabildos para recabar inquietudes e ideas de los vecinos en temas relacionados a mejoras en los servicios propios del municipio, permite “implantar la

mejora continua de procesos” internos de la Municipalidad, lo que contribuye directamente al “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles”.

Por otro lado, el hecho de “soportar la información y gestión en sistemas informáticos” permite manejar de forma digitalizada los principales procesos del Municipio, y así “mantener vigente y validada la información” que permite tener el control de la información de los diversos documentos y registros que maneja la Municipalidad, favorece la “implantación de la mejora continua de procesos”, lo que a su vez contribuye a lograr el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles”.

Por su parte, “aumentar los servicios en línea de la municipalidad” contribuye directamente a “implantar la mejorar continua de procesos” lo que a su vez permite un el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles”.

Los tres puntos anteriores, permiten lograr el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles” por medio del seguimiento permanente del cumplimiento de planes, programas y proyectos de inversiones, lo que permite captar la atención de la comunidad y la prensa en general respecto a la gestión municipal, logrando alcanzar el objetivo de “ser un modelo de referencia en gestión a nivel local” y a su vez, permite contribuir al logro de “accesibilidad tecnológica a la comunidad” a través del nivel de consultas en los terminales de acceso a Internet de la Municipalidad.

5.7.7 Estrategia de entorno

Esta estrategia se refiere a todo aquella que influye y no pertenece al municipio, en otras palabras, considera aquella gente que viene a la Municipalidad de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad en las tablas 5.8.8 y 5.8.9, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de entorno que es mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad.

En la tabla 5.8.8, el hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos" cooperación donde cabe mencionar la realización de cabildos para recabar inquietudes e ideas de los vecinos y diversos acuerdos con instituciones u organizaciones que permiten "Fortalecer el capital humano de los vecinos" y "Ampliar la cobertura de la enseñanza", ambos objetivos inciden directamente en un "Aumento de las recaudaciones municipales", dado los aumentos de ingresos provenientes de diferentes fuentes como: permisos de circulación, licencias de conducir, patentes comerciales, impuesto territorial, derechos de edificación, multas, pago de las subvenciones escolares, etc., y sumado a los presupuestos asignados y demás acuerdos de cooperación con diversas instancias, permiten conseguir los recursos suficientes para contribuir a "mejorar la calidad de los sistemas de: educación; salud y seguridad".

En la tabla 5.8.9, el hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos" nos permite obtener un mayor compromiso de parte de la comunidad, para "Velar por el cumplimiento del plan regulador", lo que sumando a "la ampliación de la cobertura de enseñanza", nos permite un "aumento de recaudaciones municipales (ingresos)", que incide en "la identidad cultural de la comuna", siendo estas relaciones una ayuda para contribuir a "mejorar la calidad de los sistemas de: educación; salud y seguridad".

5.7.8 Estrategia de Transparencia Municipal (Gestión Ética)

Esta estrategia se refiere a ser un modelo de gestión ética a nivel local, mejorar las buenas prácticas con la ley como piso, para entregar servicios que respondan a los requerimientos de los estándares legales. Crear un ecosistema pro –transparencia y probidad.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Ser un modelo de referencia y transparencia a nivel local en la tabla 5.8.7, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de gestión ética que es ser un modelo de referencia y transparencia a nivel local.

El hecho de “soportar la información y gestión en sistemas informáticos” permite manejar de forma digitalizada los principales procesos del Municipio, y así “mantener vigente y validada la información” que permite tener el control de la información de los diversos documentos y registros que maneja la Municipalidad, sumado al “Fortalecimiento del capital humano municipal”, favorece la “implantación de la mejora continua de procesos”, lo que sumado al “Fortalecimiento del capital humano de los vecinos”, a su vez contribuye a lograr el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles”.

Por otra parte, el hecho de “fortalecer el capital humano Municipal” a través de diversos programas y/o cursos llevado a cabo por el Municipio contribuye a lograr el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles”, al contar con personal con los conocimientos y competencias necesarias para lograr estas eficiencias en la gestión municipal.

Los dos puntos anteriores, permiten lograr el “uso eficiente de la asignación de recursos disponibles” por medio del seguimiento permanente del cumplimiento de planes, programas y proyectos de inversiones, lo que permite captar la atención de la

comunidad y la prensa en general respecto a la gestión municipal, logrando alcanzar el objetivo de “ser un modelo de referencia en gestión a nivel local”.

5.7.9 Estrategia de Efecto Territorial

Esta estrategia busca al igual que la estrategia de “Cultura y Deporte” construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Construir una identidad cultural en la comuna: en la tabla 5.8.9, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de Efecto Territorial que es construir una identidad cultural en la comuna. El hecho de “Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos”, permite el “aumento de recaudaciones municipales (ingresos)” al obtener mayores recursos para ser utilizados en conjunto con el presupuesto asignado. Estos acuerdos permiten también “velar por el cumplimiento del plan regulador” y así contribuir también al “aumento de recaudaciones municipales (ingresos)”.

Esos mayores ingresos municipales sumados a la “mejora de la calidad de los sistemas de seguridad” dada por un menor nivel de criminalidad y menor sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia, contribuye a “construir una identidad cultural en la comuna” al realizarse una mayor cantidad de eventos culturales y mayor asistencia a los mismos producto de la confianza que la realización de este tipo de eventos genera.

5.7.10 Estrategia de Efecto Optimización

Esta estrategia al igual que la estrategia de "Entorno" se refiere a todo aquello que influye y no pertenece la municipio, en otras palabras, considera aquella gente que viene a la Municipalidad de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros. Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad: en la tabla 5.8.10, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de Efecto Optimización que es construir a mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad. El hecho de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos", permite "velar por el cumplimiento del plan regulador" y así contribuir también al "aumento de recaudaciones municipales (ingresos)" al obtener mayores recursos para ser utilizados junto al presupuesto asignado. A su vez el "ampliar la cobertura de la enseñanza", le permite a la Municipalidad aumentar los ingresos por conceptos de subvención así lograr un "aumento de recaudaciones municipales". El contar con mayores ingresos municipales contribuye a "construir una identidad cultural en la comuna" al permitir realizar eventos culturales más atractivos y contribuye a su vez a "mejorar la calidad de los sistemas de educación, salud y seguridad".

Estos acuerdos permiten también "velar por el cumplimiento del plan regulador" y así contribuir también al "aumento de recaudaciones municipales (ingresos)".

Esos mayores ingresos municipales sumados a la "mejora de la calidad de los sistemas de seguridad" dada por un menor nivel de criminalidad y menor sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia, contribuye a "construir una identidad cultural en la comuna" al realizarse una mayor cantidad de eventos culturales y mayor asistencia a los mismos producto de la confianza que la realización de este tipo de eventos genera.

A continuación en la Figura 5.7 se presenta el Mapa Estratégico de la Municipalidad de Peñalolén:

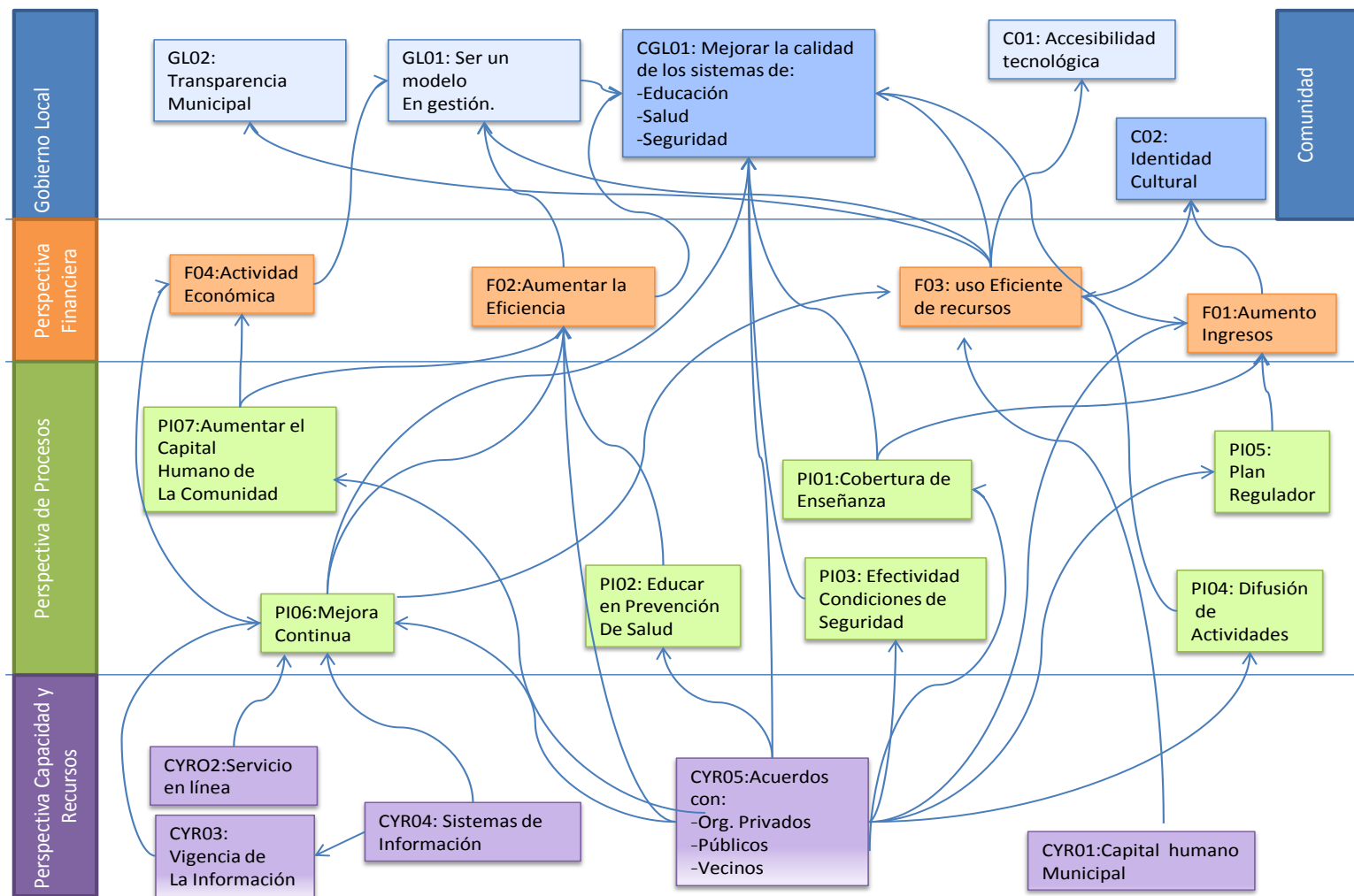


Figura 5.7: Mapa Estratégico para la Municipalidad de Peñalolen.

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004).

5.8 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén

A partir del Mapa Estratégico propuesto (ver figura 5.11), de los temas estratégicos planteados y de los indicadores seleccionados se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto para LA MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLEN.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral Corporativo para la Municipalidad de Peñalolén se incluye las relaciones de causa – efecto para cada Estrategia, presentado los correspondientes objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas:

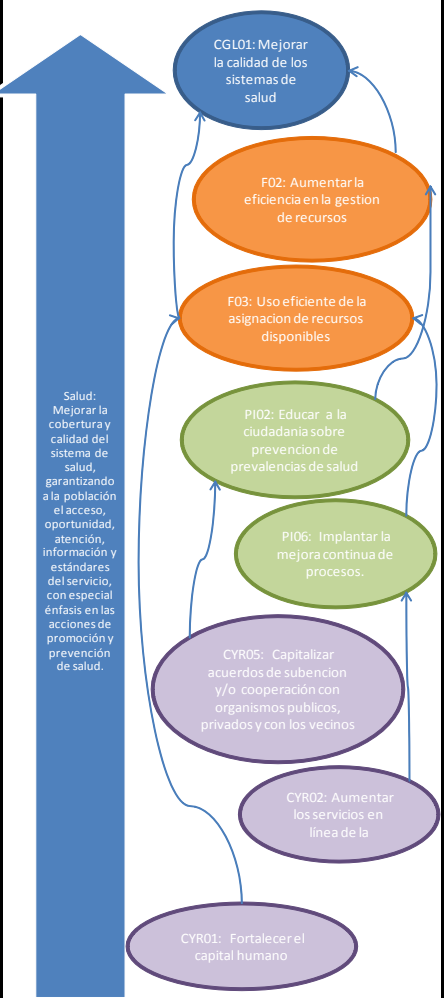
Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Ciudadanía / Gobierno Local		CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector salud	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales		Unidad de reclutamiento especializada Revisión y/o Actualización de la Definición de Cargos Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios	Depto. De Recursos Humanos		
			Nivel de satisfacción de usuario	Nº de encuestados que califica como altamente satisfactorio el servicio entregado/Total de encuestados		Programa de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos		
Financiera		F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Control por medio de presupuesto	Presupuesto del año x-1 Vs Presupuesto del año x		Idem Municipio	SECLPA	Disminuir el gasto en alumbrado público, aumentando la eficiencia energética y fomentando el cambio cultural de los vecinos.	
		F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.		Seguimiento permanente del cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.	SECLPA		
Proceso Internos		PI02: Educar a la ciudadanía sobre prevención de prevalencias de salud	Porcentaje de población asistente a charlas sobre las principales prevalencias de salud.	Población asistente a charlas de prevalencia de salud / Total de población comunal		Idem Municipio		Unidad del Adulto Mayor	Dirección de Desarrollo Comunal
		PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	Cantidad de iniciativas efectivas que disminuyen brechas	Cantidad de iniciativas efectivas que disminuyen brechas		Aumentar nivel de cumplimiento de los proyectos		Programa previene	CORMUP Salud
Capacidad y Recursos		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Realización de acuerdos de cooperación con diversas instancias, tales como:			
		CYR02: Aumentar los servicios en línea de la	Cantidad de servicios en línea sobre servicios totales	Nº de servicios en línea / Nº de Servicios totales		Idem Municipio		Incorporar las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la gestión de salud.	Depto. de Informática
						Idem Municipio		Diseñar e implementar un sistema de atención digital.	
		CYR01: Fortalecer el capital humano	Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el periodo.		Idem Municipio		Programa Infoalbatización.	Comuna Digital e Informática
					Idem Municipio		Programa de Capacitación de Inglés y Curso de Planificación Estratégica	Recurso Humano	
					Idem Municipio		Programa escucha el gerente de recurso humanos debe escuchar cada inquietud de los funcionarios municipales.		

Tabla 5.8.1: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Salud.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Ciudadanía / Gobierno Local		CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector educación	Nº de 'Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales		Revisión y/o Actualización de la Definición de Cargos Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios Programa y talleres de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos	Mejoramiento Infraestructura. Hacer establecimientos más acogedores.	Dirección de Obras y SECPLA
			Diferencial de puestos según prueba SIMCE 4to - 8vo Básico y PSU	Posición Ranking de Establecimientos Educativos año actual - Posición Ranking de Establecimientos Educativos año anterior		Unidad de la excelencia de la educación Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios Programa de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos		CORMUP Educación
Financiera		F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.		Seguimiento permanente del cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.	SECPLA		
		F04: Promover actividades económicas.	Porcentaje de patentes comerciales otorgadas a nuevos negocios	Nº de patentes otorgadas a nuevos negocios / Nº total de patentes otorgadas en el período.		Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo	Comité de Desarrollo Estratégico, Capacitación y Empleo	Constituirse como unidad gestionadora del empleo. Generación de una Corporación de Desarrollo Económico.	
Proceso Internos		PI01: Ampliar la cobertura de la enseñanza	Porcentaje de alumnos matriculados o Tasa de Cobertura en Educación	Número total de alumnos matriculados inicialmente en el sistema de educación municipal/Total de la población escolar en la comuna.		Proyectos de mejoramiento de los establecimientos educacionales como elemento de motivación de los alumnos al momento de estudiar. Acciones tendientes a mejorar los resultados de los colegios municipalizados generando competencia con otras comunas			
						Idem Municipio			
Capacidad y Recursos		CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	Cumplimiento del plan de capacitación Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el período.		Idem Municipio		Programa Infoalbatización	Comuna Digital e Informática
						Idem Municipio		Programa de Capacitación de Inglés y Curso de Planificación Estratégica	Recurso Humano
						Idem Municipio		Programa escucha el gerente de recurso humanos debe escuchar cada inquietud de los funcionarios municipales.	
		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Realización de acuerdos de cooperación con diversas instancias, tales como:			

Tabla 5.8.2: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Educación

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Ciudadanía / Gobierno Local		CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación , salud y seguridad	Nivel de temor o la sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia. (Encuestas)	Nº de encuestados que califican sentir una alta sensación de inseguridad ante la delincuencia respecto del total de encuestados (Encuestas Masivas, Cabildos, etc)		Incrementar la participación y responsabilidad comunitaria en temas de seguridad ciudadana Mitigación de la delincuencia mediante la articulación de la gestión de prevención, control policial y judicial (Elaborar política de Seguridad Ciudadana cuyos ámbitos de acción sean: Prevención Social, Prevención Situacional, Area Jurídico Policial), Contar con un Centro de Información en Seguridad Ciudadana. Implementación de alarmas comunitarias, cámaras de vigilancia y nuevas luminarias.	Comité Estratégico de Seguridad Ciudadana		
Procesos Internos		PI03: Aumentar la EFECTIVIDAD de las condiciones de seguridad.	Nivel de denuncias	Delitos denunciados/total de delitos cometidos		Reforzar la oficina de denuncia anónima contra el microtráfico y el programa de apoyo psicológico y jurídico a las víctimas de la delincuencia.	Comité Estratégico de Seguridad Ciudadana	Oficina de Protección de Derechos de los niños y adolescentes (OPD) en alianza con Sename.	Dirección de Operaciones y Unidad de Seguridad Ciudadana
Capacidad y Recursos		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Nivel de detenciones	Nº de Detenciones/ Total de Denuncias		Adecuada coordinación entre los Mecanismos de recepción de denuncia y de control policial y judicial.	Comité Estratégico de Seguridad Ciudadana	Programa construyo a tiempo. Plan maestro de áreas verdes para la comuna.	Dirección de Desarrollo Comunal Equipo de la Municipalidad Dirección de obras
		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Realización de acuerdos de cooperación con diversas instancias, tales como:			

Tabla 5.8.3: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Seguridad Ciudadana.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCIÓN				
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable	
Comunidad		C02: Construir una identidad cultural de la comuna	Nivel de convocatoria a eventos culturales	Nº asistentes a eventos culturales		Desarrollar actividades de desarrollo y fomento de la cultura a través de las siguientes instancias:		Oficina de "Pueblos Originarios"	Dirección de Desarrollo Comunitario	
								Unidad del Adulto Mayor	Dirección de Desarrollo Comunitario	
									Programa Verano Cultural	Casa de la Cultura
									Programa Otoño e Invierno Cultural	Casa de la Cultura
Financiera		F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Control por medio de presupuesto	Presupuesto del año x-1 Vs Presupuesto del año x		Idem Municipio	SECPILA	Disminuir el gasto en alumbrado público, aumentando la eficiencia energética y fomentando el cambio cultural de los vecinos.		
Proceso Internos		PI04: Aumentar la efectividad de la promoción y difusión de las actividades deportivas.	Nivel de convocatoria a eventos deportivos	Nº asistentes a eventos deportivos		Aumentar la educación física en colegios y la realización de talleres deportivos. Construcción de nueva infraestructura deportiva y mantención de la existente (canchas barriales, piscinas, gimnasios, canchas de fútbol de pasto sintético, etc).	Dirección Deporte, Recreación y Cultura			
Capacidad y Recursos		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura	Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura	
					Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura	Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura		
					Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura		
					Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura		

Tabla 5.8.4: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Cultura y Deporte: Construir una identidad cultural y deportiva, integrando, incentivando y visibilizando las acciones que se desarrollan en la comunidad.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCIÓN				
		Objetivo	Indicadores	Métrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable	
Gobierno Local	<p>Desarrollo económico y Productivo. Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y fortalecer el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna.</p>	GL01: Mejorar la calidad de los sistemas de seguridad	GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local	Cantidad de publicaciones en prensa	Cantidad de publicaciones referentes a la gestión en la municipalidad	Item Municipio		Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.	Involucra a todas las unidades municipales.	
Financiera		F03: Uso eficiente de la asignación de recursos	F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el periodo / Monto de pesos asignados en el periodo.		Seguimiento permanente del cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.	SECPLA		
		F02: Aumentar la Eficiencia	F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Control por medio de presupuesto	Presupuesto del año x-1 Vs Presupuesto del año x		Item Municipio	SECPLA	Disminuir el gasto en alumbrado público, aumentando la eficiencia energética y fomentando el cambio cultural de los vecinos.	
		F04: Promover actividades económicas.	F04: Promover actividades económicas.	Porcentaje de patentes comerciales otorgadas a nuevos negocios	NP de patentes otorgadas a nuevos negocios / NP total de patentes otorgadas en el periodo.		Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo	Comité de Desarrollo Estratégico, Capacitación y Empleo	Constituirse como unidad posicionadora del empleo.	
Proceso Internos		PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos	PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos	Porcentaje de cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas	NP de cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas / NP total de cursos entregados por la municipalidad en el periodo.		Cursos de capacitación gratuito para formar dirigentes sociales y para la comunidad en general	Dirección de Desarrollo Comunitario	Campaña "Contrata un peñalolén"	Dirección de Desarrollo Económico
Capacidad y Recursos		CYR05: Acuerdos con: Org. Privados Públicos y Vecinos	CYR05: Capitalizar acuerdos de subsección y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	NP de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Cursos de capacitación gratuito para formar dirigentes sociales y para la comunidad en general	Dirección de Desarrollo Comunitario	La aplicación de la metodología CPTED (Prevención del crimen a través del diseño urbano) en convenio con CEELECTRA.	Dirección de Obras
									Convenio de difusión. Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura
									Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Foredart.	Casa de la Cultura
									Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura
	Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jóvenes.								Casa de la Cultura	
	Oficina de Protección de Derechos de los niños y adolescentes (OPD) en alianza con Sername.								Dirección de Operaciones y Unidad Seguridad Ciudadana	
	Convenio de Colaboración en Seguridad Ciudadana con la Intendencia Metropolitana de Santiago.								Dirección de Operaciones y Unidad Seguridad Ciudadana	
Financiamiento con fondos internacionales (Comunidad Europea), para la ejecución del proyecto comuna digital.	Comuna Digital e Informática									
Convenio con Microsoft	Comuna Digital e Informática									
CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	Cumplimiento del plan de capacitación		NP de cursos ejecutados V/S NP total de cursos planificados en el periodo.		Item Municipio		Programa Infobatzización.	Comuna Digital e Informática	
								Programa de Capacitación de Inglés y Curso de Planificación Estratégica	Recurso Humano	
								Programa escucha el gerente de recurso humanos debe escuchar cada inquietud de los funcionarios municipales.		

Tabla 5.8.5: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Desarrollo Económico y Productivo

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Comunidad	<p>Modernización Institucional: Crecer bien significa que la Gestión Municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Mejorar la excelencia operativa a través de la disminución de los tiempos de respuesta a las demandas de los usuarios</p>	C01: Accesibilidad tecnológica a la comunidad	Porcentaje de consultas en los terminales de acceso a internet de la Municipalidad sobre consultas totales	Nº de consultas en los terminales de acceso a internet de la Municipalidad / Nº consultas totales		Idem Municipio	Comité Estratégico de Modernización Institucional y Tecnológica	Punto de Acceso a Internet Equipamiento e Infraestructura tecnológica Conectividad y desarrollo de la infraestructura de red Plataforma de software	Comuna Digital y SECLA, en general involucra a todas las unidades municipales.
Gobierno Local		GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local	Cantidad de publicaciones en prensa	Cantidad de publicaciones referentes a la gestión en la municipalidad		Idem Municipio		Comité Interministerial de Modernización de la Gestión pública.	Involucra a todas las unidades municipales.
Financiera		F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.		Seguimiento permanente del cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.	SECLA		
Proceso Internos		PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	Existencia del Plan Regulador	Nº de inspecciones en terreno / nº total permisos otorgandos		Coordinación apropiada de las salidas a terreno por inspecciones			
Capacidad y Recursos		CYR02: Aumentar los servicios en línea de la Municipalidad	Cantidad de servicios en línea sobre servicios totales	Nº de servicios en línea / Nº de Servicios totales		Idem Municipio Idem Municipio		Incorporar las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la gestión de salud. Diseñar e implementar un sistema de atención digital.	Depto. de Informática
		CYR03: Mantener vigente y validada la información	Control de la información por medio de listado de documentos y registros.	Listado de documentos y registros con la última versión.		Idem Municipio		Desarrollar un sistema efectivo de gestión de archivos.	Secretaría Municipal
		CYR04: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Cantidad de Procesos Digitalizados	Nº procesos de digitalizados/ nº total de procesos		Unidad de archivo digital	Comuna digital e informática		
		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal. Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart. Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez. Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura Casa de la Cultura Casa de la Cultura Casa de la Cultura	Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal. Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart. Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez. Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura Casa de la Cultura Casa de la Cultura Casa de la Cultura

Tabla 5.8.6: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Modernización Institucional

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Gobierno Local	<p>Gestión Ética: Ser un modelo de gestión ética a nivel local, mejorar las buenas prácticas con la ley como piso, para entregar servicios que respondan a los requerimientos de los estándares legales. Crear un ecosistema pro-transparencia y probidad.</p>	GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local	Cantidad de publicaciones en prensa	Cantidad de publicaciones referentes a la gestión en la municipalidad		Idem Municipio		Comité Interministerial de Modernización de la Gestión pública.	Involucra a todas las unidades municipales.
		GL02: Ser un modelo de referencia transparencia de gobierno local	Cantidad de información de transparencia activa.	Nº de información de transparencia activa publicada en la web		Idem Municipio		Contribuir a la transparencia y probidad de la gestión municipal, a través de la emisión de informes y revisiones oportunas y de calidad.	Contraloría
Financiera		F03: Uso eficiente de la asignación de recursos	Tasa de Cumplimiento Presupuestario	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.		Seguimiento permanente del cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el Presupuesto Municipal.	SECPLA		
Proceso Internos		PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos	Porcentaje de cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas	Nº cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas / Nº total de cursos entregados por la municipalidad en el período.		Cursos de capacitación gratuito para formar dirigentes sociales y para la comunidad en general	Dirección de Desarrollo Comunitario		Dirección de Desarrollo Económico
Proceso Internos		PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	Existencia del Plan Regulador	Nº de inspecciones en terreno / nº total permisos otorgandos		Coordinación apropiada de las salidas a terreno por inspecciones			Campaña "Contrata un peñalolín"
Capacidad y Recursos		CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el período.		Idem Municipio		Programa Infoalbatización, de Inglés y Curso de	Comuna Digital e Informática
		CYR03: Mantener vigente y validada la información	Control de la información por medio de listado de documentos y registros.	Listado de documentos y registros con la última versión.		Idem Municipio		Programa escucha el gerente de recurso humanos debe escuchar cada inquietud de los	Secretaría Municipal
	CYR04: Soportar la información y gestión en	Cantidad de Procesos Digitalizados	Nº procesos de digitalizados/ nº total de procesos		Unidad de archivo digital	Comuna digital e informática			

Tabla 5.8.7: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén; Gestión Ética
Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Comunidad / Gobierno Local	<p>Entorno: lo que influye y no pertenece al municipio/ gente que viene a la Municipalidades de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.</p> <p>CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad</p> <p>F01: Aumento de Recaudaciones Municipales (Ingresos)</p> <p>PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos</p> <p>CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos</p>	CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector salud	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales		Unidad de reclutamiento especializada Revisión y/o Actualización de la	Depto. De Recursos Humanos		
			Nivel de satisfacción de usuario	Nº de encuestados que califica como altamente satisfactorio el servicio entregado/Total de encuestados		Programa de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos		
			Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector educación	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales		Revisión y/o Actualización de la Definición de Cargos Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios Programa y talleres de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos	Mejoramiento Infraestructura. Hacer establecimientos más acogedores.	Dirección de Obras y SECLA
			Diferencial de puestos según prueba SIMCE 4to - 8vo Básico y PSU	Posición Ranking de Establecimientos Educativos año actual - Posición Ranking de Establecimientos Educativos año anterior		Unidad de la excelencia de la educación Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios Programa de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos		CORMUP Educación
			Nivel de temor o la sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia. (Encuestas)	Nº de encuestados que califican sentir una alta sensación de inseguridad ante la delincuencia respecto del total de encuestados (Encuestas Masivas, Cabildos, etc)		Incrementar la participación y responsabilidad comunitaria en temas de seguridad ciudadana Mitigación de la delincuencia mediante la articulación de la gestión de prevención, control	Comité Estratégico de Seguridad Ciudadana		
			Nivel de Criminalidad	Nº de encuestados que han sido víctimas de un delito respecto del total					
Financiera		F01: Aumento de Recaudaciones Municipales (Ingresos)	Incremento de recaudación Municipal	Monto de pesos recaudados en el período/ Monto de pesos del período anterior.		Gestionar eficientemente las cobranzas Acciones tendientes a aumentar la recaudación de permisos de circulación, Licencias de Conducir, Patentes Comerciales, Impuesto Territorial, Derechos de edificación, Derechos de Aseo, Multas, otros	Administración y Finanzas	Aumentar la recaudación de patentes morosas	Administración y Finanzas
Procesos Internos		PI07: Fortalecer el capital humano de los vecinos	Porcentaje de cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas	"Nº cursos entregados por la municipalidad concerniente a las actividades económicas / Nº total de cursos entregados por la municipalidad en el período.		Cursos de capacitación gratuito para formar dirigentes sociales y para la comunidad en general	Dirección de Desarrollo Comunitario	Campaña "Contrata un peñalolino"	Dirección de Desarrollo Económico
Capacidad y Recursos		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)		Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura	Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura
						Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura	Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura
						Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura
						Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Jonhsons	Casa de la Cultura

Tabla 5.8.8: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, Entorno.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCIÓN			
		Objetivo	Indicadores	Métrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Comunidad / Gobierno Local		CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de educación, salud y seguridad	Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector salud	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales	Revisión y/o Actualización de la Definición de Cargos	Unidad de reclutamiento especializada	Depto. De Recursos Humanos		
			Nivel de satisfacción de usuario	Nº de encuestados que califica como altamente satisfactorio el servicio entregado/Total de encuestados	Programa de capacitación a los funcionarios	Depto de Recursos Humanos			
			Porcentaje de Funcionarios que tengan competencias requeridas del sector educación	Nº de Funcionarios con competencias requeridas/Nº Funcionarios totales	Revisión y/o Actualización de la Definición de Cargos	Depto de Recursos Humanos	Mejoramiento Infraestructura. Hacer establecimientos más acogedores.	Dirección de Obras y SECLPA	
			Diferencial de puestos según prueba SIMCE 4to - 8vo Básico y PSU	Posición Ranking de Establecimientos Educativos año actual - Posición Ranking de Establecimientos Educativos año anterior	Unidad de la excelencia de la educación	Depto de Recursos Humanos	CORMUP Educación		
			Nivel de temor o la sensación de inseguridad de las personas a la delincuencia. (Encuestas)	Nº de encuestados que califican sentir una alta sensación de inseguridad ante la delincuencia respecto del total de encuestados (Encuestas Masivas, Cabildos, etc)	Evaluación permanente del desempeño de los funcionarios	Comité Estratégico de Seguridad Ciudadana			
			Nivel de Criminalidad	Nº de encuestados que han sido víctimas de un delito respecto del total de encuestados	Incrementar la participación y responsabilidad comunitaria en temas de seguridad ciudadana. Mitigación de la delincuencia mediante la articulación de la gestión de prevención, control policial y judicial (Elaborar política de Seguridad Ciudadana cuyos ámbitos de acción sean: Prevención Social, Prevención Situacional, Área Jurídico Policial), Contar con un Centro de Información en Seguridad Ciudadana. Implementación de alarmas comunitarias, cámaras de vigilancia y nuevas luminarias.				
Comunidad	Entorno: lo que influye y no pertenece al municipio) gente que viene a las Municipalidades de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.	C02: Construir una identidad cultural de la comuna	Nivel de convocatoria a eventos culturales	Nº asistentes a eventos culturales	Idem Municipio	Comité Estratégico de Modernización Institucional y Tecnológica	Oficina de "Pueblos Originarios"	Dirección de Desarrollo Comunitario	
							Unidad del Adulto Mayor	Dirección de Desarrollo Comunitario	
							Programa Verano Cultural	Casa de la Cultura	
							Programa Otoño e Invierno Cultural	Casa de la Cultura	
							Talleres Culturales	Casa de la Cultura	
							Auto financiados	Casa de la Cultura	
							Convenio Corporación amigos del teatro municipal	Casa de la Cultura	
							Orquesta Infantil de Peñalolén	Casa de la Cultura	
							Expo Pueblos	Dirección de Desarrollo Comunitario	
							Escuela Solidaria	Dirección de Desarrollo Comunitario	
Verano con Pasión	Casa de La Cultura								
Financiera		F01: Aumento de Recaudaciones Municipales (Ingresos)	Incremento de recaudación Municipal	Monto de pesos recaudados en el periodo/ Monto de pesos del periodo anterior.	Gestionar eficientemente las cobranzas	Administración y Finanzas	Aumentar la recaudación de patentes morosas	Administración y Finanzas	
Proceso Internos		PI01: Ampliar la cobertura de la enseñanza	Porcentaje de alumnos matriculados o Tasa de Cobertura en Educación	Número total de alumnos matriculados inicialmente en el sistema de educación municipal/Total de la población escolar en la comuna.	Proyectos de mejoramiento de los establecimientos educacionales como elemento de motivación de los alumnos al momento de estudiar. Acciones tendientes a mejorar los resultados de los colegios municipalizados generando competencia con otras comunas				
		PI05: Velar por el cumplimiento del plan	Existencia del Plan Regulador	Nº de inspecciones en terreno / nº total permisos otorgados	Coordinación apropiada de las salidas a terreno por inspecciones				
Capacidad y Recursos		CYR05: Capitalizar acuerdos de subención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)	Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura	Convenio de difusión: Visitas al teatro municipal con La Corporación Amigos del Teatro Municipal.	Casa de la Cultura	
					Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura	Financiamiento Feria del Libro 2005 con Fondo del Libro Fondart.	Casa de la Cultura	
					Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Comunal con la Universidad Adolfo Ibáñez.	Casa de la Cultura	
					Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Johnsons	Casa de la Cultura	Financiamiento Concurso Literario Escolar con Mega Johnsons	Casa de la Cultura	

Tabla 5.8.9: Tema Estratégico de la Ilustre Municipalidad de Peñalolén, Entorno. Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

5.9 Proceso de Cascada al SECPLA.

A partir del Mapa de Cuadro Integral de la Municipalidad de Peñalolén se realiza el proceso de cascada al Secpla.

Para el desarrollo del proceso de cascada para la unidad del Secpla se desarrollo la metodología adaptada por Neris, Ramis y Bull (2005), la cual da por hecho que existe un plan estratégico en la Municipalidad de Peñalolén y el Secpla.

En la metodología indicada por Neris, Ramis y Bull (2005) cuenta con:

- Definir la unidad de negocios o centro de responsabilidad en estudio, realizar diagnóstico de la unidad, estableciendo las vinculaciones relevantes de su estrategia con las de la empresa y las del holding.
- Extraer de los planes estratégicos de la unidad sus objetivos estratégicos y agruparlos por perspectivas. Si faltan, crearlos, proponerlos y acordarlos con el nivel ejecutivo decisonal de la empresa o unidad.
- Una vez acordados los objetivos estratégicos, hacer el mapa estratégico, esto es buscar relaciones causa efecto.
- Generar indicadores para cada objetivo, del diagnóstico se pueden rescatar indicadores que actualmente se ocupen y se pueden crear aquellos que falten.
- Determinar metas y estándares, con los cuales debe validarse posteriormente el modelo planteado.
- Establecer fuentes de información (bases de datos, archivos, etc), de los que debe rescatarse los datos para alimentar indicadores y su periodicidad.
- Validar indicadores con usuarios del modelo.

- Repetir esta secuencia desde definir objetivos en adelante para cada una de las áreas que componen la unidad, en este caso gerencia de operaciones de aserraderos.
- Implementación informática.

5.9.1. Objetivos estratégicos e indicadores gerenciales

Los objetivos estratégicos de la unidad del SECPLA no se encontraban definidos, por lo que se realizaron entrevistas y reunión de trabajo, los resultados fueron los siguientes:

Objetivo
F01: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos
F02: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad
PI01: Aumentar nivel de cumplimiento de los proyectos
PI02: Uso eficiente de recursos disponibles
PI03: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad
PI04: Implantar la mejora continua de procesos.
PI05: Ser un modelo de referencia en gestión ética a nivel local.
PI06: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos
CYR01: Aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad
CYR02: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.
CYR03: Fortalecer el capital humano del SECPLA

Tabla 5.9.1 Objetivos Estratégicos del SECPLA

Fuente: Propia / Entrevistas a encargada de Control de Gestión Municipalidad de Peñalolén

Otro factor importante al momento de definir los objetivos de la unidad de Planificación fueron los objetivos definidos en el Cuadro de Mando Integral de la Municipalidad de Peñalolén.

5.9.2. Tableros operativos

En la tabla 5.9.2 se pueden observar los objetivos estratégicos de la Municipalidad con los objetivos estratégicos del SECPLA.

A modo de ejemplo se observa en la tabla 5.9.2 que los objetivos "CGL01: Mejorar la calidad de los sistemas de: educación, salud y seguridad" y "GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local" perteneciente a las perspectivas de Ciudadanía y Gobierno Local de la Municipalidad, se relaciona con el objetivo estratégico "PI05: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local" perteneciente a la perspectiva de Procesos Internos del SECPLA.

De igual manera, se aprecia que el objetivo "CYR01: Fortalecer el capital humano municipal" de la perspectiva capacidad y recursos del cuadro de mando Municipal, se relaciona con el objetivo "CYR03: Fortalecer el capital humano del SECPLA" de procesos interno para la unidad de SECPLA.

CMI MUNICIPALIDAD	CMI SECPLA
-------------------	------------

Objetivo	Objetivo	Perspectiva
CYR05: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	PI06: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Procesos Internos
CYR02: Aumentar los servicios en línea de la Municipalidad	CYR01: Aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad	Capacidad y recursos
PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	IPI04: Implantar la mejora continua de procesos.	Procesos Internos
GL01: Ser un modelo de referencia en gestión a nivel local	PI05: Ser un modelo de referencia en gestión ética a nivel local.	Procesos Internos
CYR04: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	CYR02: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Capacidad y recursos
PI06: Implantar la mejora continua de procesos.	PI01: Aumentar nivel de cumplimiento de los proyectos	Procesos Internos
F03: Uso eficiente de la asignación de recursos disponibles	PI02: Uso eficiente de recursos disponibles	Procesos Internos
	PI03: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad	
	F02: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad	Financiera
CYR01: Fortalecer el capital humano Municipal	CYR03: Fortalecer el capital humano del SECPLA	Capacidad y recursos
F02: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	F01: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Financiera

Tabla 5.9.2 Objetivos estratégicos de la Municipalidad relacionados con los Objetivos estratégicos del SECPLA. Fuente: Elaboración propia.

5.10 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la SECPLA de la Municipalidad de Peñalolén.

Las relaciones causa-efecto que representan el mapa estratégico de la SECPLA, se mencionan a continuación

5.10.1 Estrategia de desarrollo económico y productivo

Esta estrategia busca promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos en la tabla 5.10.1, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de desarrollo económico y productivo que es aumentar la eficiencia en la gestión de recursos. El hecho de "fortalecer el capital SECPLA" a través de la realización de programas de capacitación en temas prioritarios permite contar con gente con los conocimientos necesarios que contribuyan a "aumentar el nivel de cumplimiento de los proyectos" en la comuna tanto en tiempo y recursos, y así contribuir a una "asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad y a su vez aumentar la eficiencia en la gestión de los recursos.

Por otro lado "fortalecer el capital humano del SECPLA" contribuye directamente al uso y asignación eficiente de los recursos internos, por lo que contribuye directamente en el aumento de la eficiencia de la Municipalidad.

5.10.2 Estrategia de entorno

Esta estrategia se refiere a todo aquella que influye y no pertenece la municipio, en otras palabras, considera aquella gente que viene a la Municipalidad de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad en la tabla 5.10.2, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de entorno que es lograr una asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad. El hecho de "Aumentar las cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad" y "Fortalecer el capital humano" va en directa contribución de "Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos" cooperación donde cabe mencionar la realización de cabildos para recabar inquietudes e ideas de los vecinos y diversos acuerdos con instituciones u organizaciones que permiten conseguir una "asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad" ya que este tipo de acuerdos permiten un número mayor de recursos que si se actuara independientemente.

5.10.3 Estrategia de Transparencia Municipal (Gestión Ética)

Esta estrategia se refiere a ser un modelo de gestión ética a nivel local, mejorar las buenas prácticas con la ley como piso, para entregar servicios que respondan a los requerimientos de los estándares legales. Crear un ecosistema pro -transparencia y probidad.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Ser un modelo de referencia y transparencia a nivel local en la tabla 5.10.3, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de gestión ética que es ser un modelo de referencia y transparencia a nivel local.

El hecho de “fortalecer el capital humano Municipal” a través de diversos programas y/o cursos llevados a cabo por el Municipio contribuye a lograr el permite captar la atención de la comunidad y la prensa en general respecto a la gestión municipal, logrando alcanzar el objetivo de “ser un modelo de referencia en gestión a nivel local” y así contribuir con el aumento de la eficiencia en la gestión de recursos.

5.10.4 Estrategia de modernización institucional

Esta estrategia considera que crecer bien significa que la gestión municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación. Mejorar la excelencia operativa a través de la disminución de los tiempos de respuesta a las demandas de los usuarios.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos: en la tabla 5.10.4, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de modernización institucional que es aumentar la eficiencia en la gestión de recursos.

El hecho de “soportar la información y gestión en sistemas informáticos” permite manejar de forma digitalizada los principales procesos del Municipio lo que contribuye a “aumentar el nivel de cumplimiento de los proyectos” al facilitar el seguimiento del tiempo y recursos utilizados, el mantener mayores registros

digitalizados y el “aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la Municipalidad” también favorece la “implantación de la mejora continua de procesos”, lo que a su vez contribuye a una “asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad” y así conseguir “aumentar el nivel de cumplimiento de los proyectos” en tiempo y recursos, lo que finalmente contribuye a “aumentar la eficiencia en la gestión de recursos”.

5.10.5 Estrategia de Efecto Optimización

Esta estrategia al igual que la estrategia de “Entorno” se refiere a todo aquello que influye y no pertenece la municipio, en otras palabras, considera aquella gente que viene a la Municipalidad de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.

Las relaciones causa efecto que se describieron son las siguientes:

Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos: en la tabla 5.10.5, se puede observar el objetivo principal del tema estratégico de Efecto Optimización que es aumentar la eficiencia en la gestión de recursos.

El hecho de “fortalecer el capital humano del SECPLA”, permite una “asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad”, un “uso eficiente de los recursos disponibles” y a su vez contribuye a “aumentar el nivel de cumplimiento de los proyectos”.

Por otra parte, “soportar la información y gestión en sistemas informáticos” permite lograr una “asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad”, un “uso eficiente de recursos disponibles” y “aumentar el nivel de cumplimiento de proyectos”.

El “uso eficiente de recursos disponibles” permite “asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad”, y el hecho de “aumentar el nivel de cumplimiento de proyectos” permite “aumentar la eficiencia en la gestión de recursos”.

5.11 Mapa Estratégico del SECPLA

A partir de las relaciones causas – efecto descrita anteriormente se presenta el Mapa Estratégico propuesto para la Secretaria de Planificación (SECPLA) de la Municipalidad.

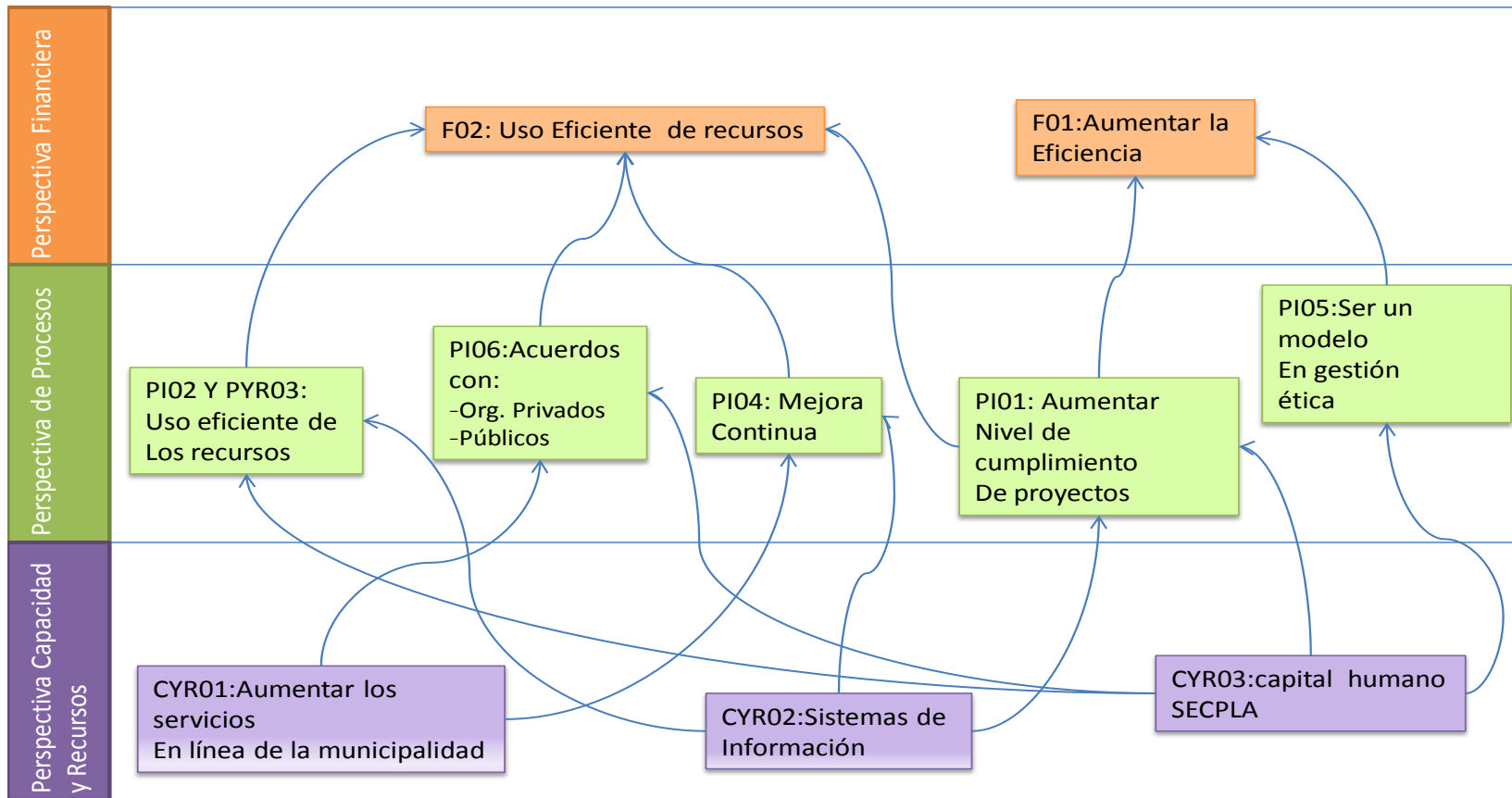


Tabla N° 5.11 Mapa Estratégico SECPLA

Fuente: Elaboración Propia

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Financiera		F01: Aumentar la eficiencia en la gestion de recursos	Tasa de Cumplimiento Presupuestario del SECLPA	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.					
		F02: Asignacion eficiente de recursos	Saldos por items por presupuesto por area	Saldo por items por presupuesto menor o igual a 0 por area.					
Proceso Internos	<p>Desarrollo Económico y Productivo: Promover y generar las condiciones en la comuna para el aumento de inversiones e instalación de servicios que incentiven el emprendimiento y empleo, fortaleciendo el capital humano productivo para el mejoramiento de su comuna.</p>	PI02: Uso eficiente de recursos disponibles	Seguimiento del cumplimiento presupuestario en cada uno de las unidades de la municipalidad	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.					
		PI03: Asignacion eficiente de recursos	Saldos por items por presupuesto por area	Saldo por items por presupuesto menor o igual a 0 por area.					
		PI05: Ser un modelo en gestión	Estandarizar los criterios en la laboracion de bases generales y especificas.	Nº de bases generales o especificas estandarizadas / nº de beses generales o especificas totales del periodo.					
		PI01: Aumentar nivel de cumplimiento de	Tasa de cumplimiento en tiempo y recursos de los proyectos	Recursos utilizados por proyecto / Recursos asignados al proyecto Cantidad de meses reales dedicados por proyecto / Cantidad de meses pronosticados Valor ganado por proyectos					
Capacidad y Recursos		CYR03: Fortalecer el capital humano del	Levantar las brechas de capacitacion existentes en todo el	Nº de trabajadores evaluados Vs. Nº total de trabajadores del SECLPA.					
			Cumplimiento del plan de capacitacion	Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el periodo.					

Tabla 5.10.1: Tema Estratégico del SECLPA; Desarrollo Económico y Productivo.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Financiera		F02: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad	Saldos por ítems por presupuesto por área	Saldo por ítems por presupuesto menor o igual a 0 por área.					
Procesos Internos		P06: Capitalizar acuerdos de subvención y/o cooperación con organismos públicos, privados y con los vecinos	Capitalizar acuerdos de cooperación con organismos públicos o privados	Nº de actividades o acuerdos con organismos públicos o privados, (nacionales o internacionales)					
Capacidad y Recursos		CYR03: Fortalecer el capital humano del SECLPA	Levantar las brechas de capacitación existentes en todo el personal del SECLPA	Nº de trabajadores evaluados Vs. Nº total de trabajadores del SECLPA.					
		CYR01: Aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad	Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el periodo.					
		CYR01: Aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad	Cantidad de Proyectos en línea	Nº de proyectos de servicios en línea / Nº total de proyectos					

Tabla 5.10.2: Tema Estratégico de la SECLPA; Entorno:

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION		
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal
Financiera		F01: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Tasa de Cumplimiento Presupuestario del SECEPLA	Monto de pesos utilizados en el período / Monto de pesos asignados en el período.				
Proceso Internos		PI05: Ser un modelo de referencia en gestión ética a nivel local.	Estandarizar los criterios en la laboración de bases generales y específicas.	Nº de bases generales o específicas estandarizadas / nº de bases generales o específicas totales del periodo.				
Capacidad y Recursos		CYR03: Fortalecer el capital humano del SECEPLA	Levantar las brechas de capacitación existentes en todo el personal del SECEPLA. Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de trabajadores evaluados Vs. Nº total de trabajadores del SECEPLA. Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el periodo.				

Tabla 5.10.3: Tema Estratégico del SECEPLA; Gestión Ética:

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Financiera	<p>Modernización Institucional: Crear bien significa que la Gestión Municipal entrega un servicio de calidad a sus vecinos, beneficiarios y contribuyentes, así como a las distintas unidades internas. Brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico y educacional, a la comunidad ligada a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Mejorar la excelencia operativa a través de la disminución de los tiempos de respuestas a las demandas de los usuarios</p>	F01: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Tasa de Cumplimiento Presupuestario del SECPA	Montos de pesos utilizados en el período / Montos de pesos asignados en el período.					
		F02: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada	Saldos por ítems por presupuesto por área	Saldo por ítems por presupuesto menor o igual a 0 por área.					
Proceso Internos		PI01: Aumentar nivel de cumplimiento de los proyectos	Tasa de cumplimiento en tiempo y recursos de los proyectos	Recursos utilizados por proyecto / Recursos asignados al proyecto Cantidad de meses reales dedicados por proyecto / Cantidad de meses pronosticados Valor ganado por proyectos					
		PI04: Implantar la mejora continua de procesos.	Procesos rediseñados para implantar mejora continua	Nº de procesos rediseñados para mejora continua					
Capacidad y Recursos		CYR01: Aumentar la cantidad de proyectos de servicios en línea para la municipalidad	Cantidad de Proyectos en línea para la municipalidad	Nº de proyectos de servicios en línea / Nº total de proyectos					
		CYR02: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Cantidad de Procesos Digitalizados	Nº procesos de digitalizados/ nº total de procesos					

Tabla 5.10.4: Tema Estratégico del SECPA; Modernización Institucional:

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Mapa Estratégico		CUADRO DE MANDO INTEGRAL				PLAN DE ACCION			
		Objetivo	Indicadores	Metrica	Meta	Iniciativa Propuesta	Responsable	Iniciativa Municipal	Responsable
Financiera	<p>Entorno: (lo que influye y no pertenece al municipio) gente que viene a la Municipalidades de otros lugares y actividades que realiza el Municipio en conjunto con otros.</p>	F01: Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos	Tasa de Cumplimiento Presupuestario del SECLPA	Monto de pesos utilizados en el periodo / Monto de pesos asignados en el periodo.					
Financiera		F02: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la Municipalidad	Saldos por ítems por presupuesto por área	Saldo por ítems por presupuesto menor o igual a 0 por área.					
Proceso Internos		PI01: Aumentar nivel de cumplimiento de los	Tasa de cumplimiento en tiempo y recursos de los proyectos	Recursos utilizados por proyecto / Recursos asignados al proyecto Cantidad de meses reales dedicados por proyecto / Cantidad de meses pronosticados Valor ganado por proyectos					
		PI02: Uso eficiente de recursos disponibles	Seguimiento del cumplimiento presupuestario en cada uno de las unidades de la municipalidad	Monto de pesos utilizados en el periodo / Monto de pesos asignados en el periodo.					
		PI03: Asignación eficiente de recursos disponibles para cada una de las áreas de la	Saldos por ítems por presupuesto por área	Saldo por ítems por presupuesto menor o igual a 0 por área.					
Capacidad y Recursos		CYR02: Soportar la información y gestión en sistemas informáticos.	Cantidad de Procesos Digitalizados	Nº procesos de digitalizados/ nº total de procesos					
		CYR03: Fortalecer el capital humano del SECLPA	Levantar las brechas de capacitación existentes en todo el personal del SECLPA Cumplimiento del plan de capacitación	Nº de trabajadores evaluados Vs. Nº total de trabajadores del SECLPA. Nº de cursos ejecutados VS Nº total de cursos planificados en el periodo.					

Tabla 5.10.5: Tema Estratégico del SECLPA; Entorno.

Fuente: elaboración propia en base a Kaplan y Norton (2004)

Capítulo 6: Conclusiones

La Municipalidad de Peñalolén requiere contar con una herramienta de control de gestión que le permita comunicar la estrategia municipal a través de la organización y conseguir de esta forma alinear a todas las unidades para el logro de los objetivos estratégicos municipales. En otras palabras, requiere lograr el compromiso y motivación de los funcionarios por incorporarse al proceso de modernización de manera activa.

Es lo anterior una tendencia actual, donde las municipalidades están adoptando las prácticas de gestión utilizadas por el sector privado, con el objeto de mejorar la gestión y de esta forma lograr un servicio más eficiente y efectivo.

Después de realizar un diagnóstico de los diferentes instrumentos de planificación utilizados por la Municipalidad de Peñalolén, de los diferentes comités estratégicos utilizados y del programa de gobierno podemos concluir que los diferentes actores involucrados y sus necesidades afectan el alcance de los objetivos estratégicos. Los compromisos electorales, la opinión de la comunidad, las influencias políticas y las políticas del estado hacen que la administración de la municipalidad desarrolle una amplia lista de iniciativas que no promueven la alineación a la estrategia de la municipalidad, pero sí logran bienestar en la comunidad debido a un alto porcentaje de la comunidad es de un estrato bajo. Por lo anterior cualquier iniciativa que se pretenda llevar a cabo será un avance, pero no necesariamente estará alineada con la estrategia a largo plazo de la Municipalidad.

El presente estudio expuso un marco teórico para la aplicación del Cuadro de Mando Integral a instituciones públicas, a partir del cual se escogieron los modelos que se adaptan de mejor manera a las necesidades de la Municipalidad de Peñalolén atendiendo a los grupos

de interés a los que debe rendir cuenta, a la Misión y Visión y al discurso de inauguración del primer periodo de gestión del alcalde.

La elección de este modelo buscó entregar una herramienta, que se integrara al proceso de Control de Gestión de la organización y que permitiera subsanar las debilidades de las herramientas de gestión actuales, en cuanto a comunicación de la estrategia a la organización.

Los productos de la investigación son el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de Peñalolén, que se plasma en una propuesta de Mapa Estratégico, en la explicación de las relaciones Causa-Efecto, y en el Tablero de Comando, identificando objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas y responsables, que servirán de base para el proceso de cascada a diferentes unidades de la misma.

Los resultados de este estudio permiten, en su conjunto, tener una base teórica y práctica para una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral en la Municipalidad de Peñalolén y para que ésta se convierta en la herramienta de Control de Gestión que consolide e integre las distintas instancias de Control de Gestión que la institución utilice, de esta forma será posible ligar los objetivos estratégicos al presupuesto, convirtiéndolo en un proceso más eficiente, para que pueda cumplir su función, a la hora de asignar fondos, controlar su ejecución y redistribuir. Este beneficio se puede observar con mayor precisión en el proceso de cascada, desde la perspectiva financiera del cuadro de mando integral corporativo a la perspectiva de procesos del cuadro de mando integral con que cuenta la SECPLA.

BIBLIOGRAFIA

1. Rodríguez, Alfredo y Winchester, Lucy (1994) "*Ciudades y Gobernabilidad en América Latina*". Colección Estudios Urbanos. Ediciones SUR. Santiago, Chile.
2. Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales. IULA/CELCADEL (1993) "*El Municipio como Promotor del Desarrollo Económico Local*". Cuaderno de Desarrollo Local, N° 13. Quito, Ecuador.
3. Fundación Friedrich Ebert, SERCAL y la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional DSE (1996) Manual N° 6: "*Desarrollo Económico Local*". Serie de Manuales Didácticos para la Gestión Municipal. Santiago, Chile.
4. Alburquerque, Manuel y Diputación de Barcelona (1999) "Manual del Agente de Desarrollo local" (ADL), Servei de Promoció Económica, Diputació de Barcelona. Traducción de Mireia Llorens. Colección de Manuales, Ediciones SUR. Santiago, Chile.
5. Bresser, Luiz Carlos (1998) "La Reforma del Estado de los Años Noventa: Lógica y Mecanismos de Control". Desarrollo Económico-Revista de Ciencias Sociales, vol.38, N° 150. Buenos Aires, Argentina.
6. Mora, Antonio y Vivas, Carlos (2001) "Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral". Madrid: AECA.
7. López, Arturo (2004). "Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control". [en línea] <www.tablero-de-comando.com> [10.05.2004]
8. Arámbula, Alma (2008) "Actividades de Gobiernos Municipales Mexicanos en Materia de Relaciones Internacionales". Congreso Virtual Interinstitucional Los Grandes Problemas

Nacionales, Centro de Estudios Parlamentarios CEP-UANL. Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

9. Gasca, Agustín y Robles, Reynaldo (1989) " Retos del Municipio" . En, Ensayos sobre la modernidad nacional. Tendencias contemporáneas de administración pública. Editorial Diana. Ciudad de México, México.

10. Yarmuch, Juan Miguel (1997). "Municipio y Desarrollo Local Rural". Dirección de Desarrollo y Gestión Local, ILPES.

11. Herzer, Hilda y Pires, Pedro (1993) "Gestión Urbana en Ciudades Intermedias e América Latina". Centro de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.CNUAH. Nairobi Kenya.

12. Castillo, Pablo (2006). "El desarrollo local en la gestión municipal". Ciencias Sociales On-line. Vol. III, No. 1. Universidad de Viña del Mar – Chile.

13. Porter, M. 1985. "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un superior desempeño". NY The Free Press. Nueva York, USA.

14. Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley 18.695 (2006). Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo regional y Administrativo. Chile.

15. La Constitución Política de la República Chile (2005). Ministerio Secretaría General de la Presidencia.

16. Reglamento Municipalidad de Peñalolén, Manual de Organización y Funcionales (1992).

17. PLADECO, Plan de Desarrollo Comunal de la Municipalidad de Peñalolén (2005).
18. Municipalidad de Peñalolén (2009) Proyecto "Presupuesto Anual 2010".
19. Ley que Regula Principio de Transparencia de la Función Pública y el Derecho de Acceso a la Información de la Administración del estado, Ley N° 20.285 (2009) Gobierno de Chile. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo regional y Administrativo.
20. Material de Apoyo para la Aplicación de la Ley 20.285 en las Municipalidades. Serie de Documentos de Trabajo N°1, División de Municipalidades.
21. Bastidas, Eunice y Moreno, Zahira (2006). "El cuadro de mando integral en la gestión de las organizaciones del sector público". Caso: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. VI Jornadas de Investigación de Investigación del DAC-UCLA, Decanato de Administración y Contaduría- Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Web: www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas. Barquisimeto, Venezuela.
22. Neriz, Liliana; Ramis, Francisco y Bull, María T. (2005) "El Proceso de Cascada del Cuadro de Mando Integral en Empresa del Sector Forestal". Panorama Socioeconómico, May-05, número 030. Universidad de Talca, Chile.
23. Kaplan, Robert y Norton, David (2008) "The Execution Premium. Integrando la Estrategia y Las Operaciones para lograr ventaja competitivas". Deusto S.A. Ediciones. Barcelona, España.
24. Farías, Antonio (2002) "Control de Gestión: un enfoque integral" en Revista N° 5 de Estudios de Información y Control de Gestión, año 2001-2002; FACEA, Universidad de Chile; ISSN 0717-2753.

25. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2005) "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia". Editorial Gestión 2000.
26. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996) "Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)". 2ª edición en español año 2002, editorial Gestión.
27. Anthony, Robert N. y Govindarajan, Vigay (2008) "Sistemas de Control de Gestión". 12ª Edición en español Editorial McGraw-Hill.
28. Anthony, Robert N. y Govindarajan, Vigay (2003) "Sistemas de Control de Gestión". 10ª Edición en español Editorial McGraw-Hill.
29. Simons, Robert (1998) "Palancas de Control", Temas Grupo Editorial, Buenos Aires.
30. Niven, Paul R. (2002) "El Cuadro de Mando Integral paso a paso; Maximizar los resultados"; edición en español año 2003, editorial Gestión.
31. Bastidas, Eunice y Ripoli, Vicent (2003) "Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público".
32. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001) "La organización focalizada en la estrategia; Cómo implementar el Balanced Scorecard"; edición en español año 2005, editorial Gestión.
33. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004) "Mapas estratégicos; Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"; edición en español, editorial Gestión.

ANDREA ALDUNATE MAZZARINI

Andrea Aldunate Mazzarini es Maestra en Control de Gestión de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Ingeniero Comercial de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Concepción, se desempeña como Subgerente de Control de Gestión en la Empresa Eléctrica Colbún S.A.

MIRYAM PIÑONES RAMOS

Miryam Piñones Ramos es Maestra en Control de Gestión de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Contador Auditor de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Arturo Prat de Iquique, se desempeña como Administradora en el Tercer Juzgado de Garantía de Santiago, en el Poder Judicial.

ERIKA BUBNIAK MALDONADO

Erika Bubniack Maldonado es Maestra en Control de Gestión de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Nacional Experimental de Guayana de Venezuela, se desempeña como socia consultora de la empresa Coeptum Ingenieros y Consultores Ltda.

KARIM ZUÑIGA TOLEDO

Karim Zuñiga Toledo es Maestra en Control de Gestión de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. También posee diplomados en Control de Gestión Gerencial de la Facultad de Economía y en Contabilidad Internacional (IFRS), de la Universidad de Chile, se desempeña como Ingeniero en Control de Gestión de la Telefónica de Sur.