



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SECRETARÍA COMUNAL DE  
PLANIFICACIÓN DE LA I. MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ**

**TESIS PARA OPTAR AL  
GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**FELIPE ALEJANDRO VIDAL MORALES**

**PROFESOR GUÍA**

JERKO JURETIĆ DÍAZ

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN**

LORETO MARTÍNEZ OYARCE

FELIPE ROSALES PLAZA

SANTIAGO DE CHILE

2021

# **RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

Por: Felipe Alejandro Vidal Morales

Fecha: 2021

Profesor guía: Jerko Juretić Díaz

## **DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN DE LA I. MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ**

Los municipios son una, si no la primera, línea de conexión entre el Estado y los(as) ciudadanos(as); por ello, están llamados a liderar, a través del mejoramiento continuo, las relaciones y prestaciones hacia la comunidad. La I. Municipalidad de Maipú representa a la comuna que se encuentra en el tercer<sup>1</sup> lugar respecto del tamaño presupuestario, en la Región Metropolitana, y en primer<sup>2</sup> lugar a nivel nacional en relación a la cantidad de funcionarios(as) contratados(as) bajo las modalidades jurídicas de planta, contrata y honorarios.

Desde la perspectiva de la planificación y coordinación estratégica, se evidencia la necesidad de una herramienta que aúne los distintos instrumentos de planificación. En dicho contexto, el objetivo del presente trabajo es aceptar dicho desafío a través de un diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI).

Se elige a la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) con el fin de plantear un plan piloto de aceptabilidad y confiabilidad de la herramienta en la gestión municipal, con miras hacia un futuro donde pueda adoptarse a nivel municipal.

El presente trabajo se inspiró en estudios previos en esta materia, particularmente aquellos relativos a entidades públicas, tales como la Corfo, la Municipalidad de Recoleta y la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), entre otras. El desarrollo de la propuesta consideró una metodología con enfoque cualitativo, de orden transversal, dado el análisis de fuentes de información asociado al ámbito analítico exploratorio-descriptivo.

El diseño y estudio del CMI se realizó a través de un levantamiento organizacional de seis etapas, donde a través de encuestas y trabajo analítico de planes y programas de trabajo municipal, se levantó un análisis de la organización en tres perspectivas metodológicas.

Posteriormente, se planteó una propuesta de diseño del CMI acompañado de un trazado estratégico de coordenadas de gestión y medición, que permitió identificar procesos críticos, flujos esenciales de trabajo, redes y, principalmente, factores críticos, condiciones y recomendaciones para que la propuesta pueda tener una implementación exitosa.

Finalmente se exponen las principales recomendaciones y conclusiones que se derivan de la adaptación de la herramienta al sector público.

---

<sup>1</sup> Según datos obtenidos del Observatorio Fiscal y considerando la redistribución del Fondo Común de Municipalidades.

<sup>2</sup> Según datos obtenidos del Informe Nacional de Capital Humano Municipal de la Asociación de Municipalidades de Chile para el año 2016.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	3
<b>2.1. Objetivos</b> .....	3
<b>2.2. Metodología</b> .....	3
<b>3. ANTECEDENTES</b> .....	5
<b>3.1. Comuna de Maipú</b> .....	5
<b>3.2. De la organización de la I. Municipalidad de Maipú</b> .....	6
<b>3.3. Gestión de la SECPLA</b> .....	7
<b>3.4. Justificación del CMI</b> .....	9
<b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	11
<b>4.1. Planificación Estratégica en los gobiernos locales en Chile</b> .....	11
<b>4.2. Cuadro de Mando Integral</b> .....	12
<b>4.3. Cuadro de Mando Integral para el sector público</b> .....	13
<b>4.4. Mapas Estratégicos</b> .....	18
<b>4.5. La creación de valor público</b> .....	19
<b>4.6. Casos comparados de aplicación del CMI a gobiernos locales</b> .....	19
<b>4.7. Consideraciones de la gobernanza, unidad de análisis y objetivos</b> .....	20
<b>5. DIAGNÓSTICO</b> .....	22
<b>5.1. Del diagnóstico</b> .....	22
<b>5.2. Análisis de tendencias</b> .....	22
<b>5.2.1. Tendencia política - legal</b> .....	22
<b>5.2.2. Tendencia económica</b> .....	24
<b>5.2.3. Tendencia social</b> .....	26
<b>5.2.4. Tendencia tecnológica</b> .....	27
<b>5.3. Análisis interno</b> .....	27
<b>5.4. Análisis FODA</b> .....	31
<b>6. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	33
<b>7. PROCESOS CRÍTICOS</b> .....	36
<b>8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	38
<b>8.1. Misión, visión y principios</b> .....	38
<b>8.2. Revisión estratégica</b> .....	39

8.3. Lineamientos estratégicos.....	42
9. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	44
9.1. Mapa Estratégico.....	44
9.2. Perspectivas.....	45
9.2.1. Clientes.....	45
9.2.2. Procesos internos.....	45
9.2.3. Crecimiento y aprendizaje.....	46
9.2.4. Financiera.....	47
9.3. Indicadores, metas e iniciativas.....	48
10. CONSIDERACIONES.....	52
11. CONCLUSIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	59
ANEXO N°1: MAPA DE ACTORES.....	60
ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Etapas de desarrollo de la tesis .....	3
Tabla 2 Direcciones municipales con mayor grado de importancia .....	7
Tabla 3 Matriz comparativa de autores del CMI del sector público .....	17
Tabla 4 Resumen condensado de normas .....	24
Tabla 5 Comportamiento de los subtítulos de gasto; serie 2017 - 2021 .....	25
Tabla 6 Productos o procesos - SECPLA .....	28
Tabla 7 Actividades SECPLA.....	29
Tabla 8 Matriz FODA - SECPLA .....	31
Tabla 9 Tabla ecológica - SECPLA .....	32
Tabla 10 Comparativa de planteamientos institucionales.....	39
Tabla 11 Indicadores de los procesos - SECPLA .....	40
Tabla 12 Propuesta de misión - SECPLA.....	42
Tabla 13 Propuesta de lineamientos estratégicos .....	43
Tabla 14 Propuesta de Mapa Estratégico .....	44
Tabla 15 Indicadores perspectiva clientes .....	48
Tabla 16 Indicadores perspectiva procesos internos.....	49
Tabla 17 Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje.....	50
Tabla 18 Indicadores perspectiva financiera.....	50
Tabla 19 Consideraciones y recomendaciones para la implementación del CMI.....	52

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Localización de la comuna de Maipú. ....	5
Ilustración 2 Organigrama municipal .....	6
Ilustración 3 Distribución de funcionarios(as) por calidad jurídica - SECPLA.....	8
Ilustración 4 Perspectivas del CMI .....	13
Ilustración 5 Esquema CMI de Kaplan para el sector público .....	15
Ilustración 6 Modelo de CMI para el sector público, de Niven (2003), configurado por Barros y Rodríguez (2004) .....	16
Ilustración 7 Modelo de CMI para el sector público, de Bastidas y Feliu (2004) .....	16
Ilustración 8 Comparativa de gastos por subtítulos a nivel global de la Municipalidad de Maipú; 2017-2021.....	26

## 1. INTRODUCCIÓN

Como bien define la Ley N° 18.695, “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”. En tal sentido, son estas las que definen su planteamiento de gestión y estrategia.

Normativamente, las municipalidades poseen instrumentos de planificación y gestión estratégica, definidos en la citada ley, tales como el Plan Regulador Comunal, Presupuesto Municipal y, por sobre todo, el Plan de Desarrollo Comunal.

Dicho lo anterior y entendiendo la autonomía conferida a las municipalidades, son estas las que plantean instrumentos complementarios para la optimización y control de la gestión municipal.

Entonces, abordando uno de los desafíos expuesto por Santana (2012, p.112), en su estudio de los Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena, se define, entre otras importantes conclusiones, que existe una necesidad sistemática por coordinar y sectorizar el cumplimiento de los ejes internos y programáticos de la gestión municipal.

Se agrega que el gran desafío se impone por la dimensión de la Municipalidad de Maipú, comuna que se encuentra en el tercer<sup>3</sup> lugar en el tamaño presupuestario en la Región Metropolitana y en el año 2016 se encontraba en el primer<sup>4</sup> lugar a nivel nacional, y por la cantidad de funcionarios(as) contratados bajo las modalidades jurídicas planta, contrata y honorarios.

Sobre lo anterior, se precisa como unidad de interés, la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) del citado municipio, la cual presenta la ausencia de una herramienta que condense los planes anuales de gestión con la visión y misión institucional.

También es menester considerar que la Planificación Estratégica (PE) para los gobiernos locales tiene una vital importancia en Chile, más aún, cuando la eficiencia en el actuar de la Administración Pública parece cada vez más exigida por la ciudadanía. Por otra parte, existe la idea explicitada por Moore (1998), que establece que la creación de valor público se genera cuando se realizan aportes significativos a los procesos institucionales.

Entonces, el objetivo de esta tesis es responder a un llamado a aplicar herramientas de Planificación Estratégica e implementarlas en la Administración Pública. Para ello, el objetivo estará centrado en el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la SECPLA de la I. Municipalidad de Maipú.

Al tenor de lo anterior, se espera que en el futuro se implementen y se determinen los ajustes necesarios, en caso de tener un resultado positivo, para propiciar una aplicación global en el municipio.

---

<sup>3</sup> Según datos obtenidos del Observatorio Fiscal y considerando la redistribución del Fondo Común de Municipalidades.

<sup>4</sup> Según datos obtenidos del Informe Nacional de Capital Humano Municipal de la Asociación de Municipalidades de Chile.

La herramienta propuesta considera lo expuesto por Holmes et al. (2006), que indica que puede proveer un método efectivo para alcanzar las metas de reforzar el servicio civil, la gerencia pública y la armonización estratégica de la instrucción.

Por otro lado, el proyecto como tal no viene a dar cuenta de una evaluación de gestión (técnica y/o política) ni tampoco una crítica a la gestión municipal, sino que busca aportar un instrumento que informe de los nuevos desafíos que impone la dinámica municipal.

El desarrollo de la propuesta considera una metodología con enfoque cualitativo, de orden transversal, dado el análisis de fuentes de información asociado al ámbito analítico exploratorio-descriptivo.

En términos de estructura de la presente tesis, se presentan en primer lugar los antecedentes de la comuna de Maipú, con el fin de esbozar parámetros generales de la comuna, incluyendo la organización municipal con el apartado particular para gestión de la SECPLA y cómo el CMI aporta a la citada gestión.

Luego se presenta el marco conceptual, apartado en el cual se aborda la Planificación Estratégica en los gobiernos locales en Chile, para continuar con la revisión del instrumento de planificación propuesto, partiendo desde su origen en el sector privado y el proceso de adaptación al sector público. También se plantea la creación de Mapas Estratégicos (ME), instrumentos complementarios al CMI, y la creación de valor público a través de las herramientas de planificación.

En el mismo apartado anterior, se contextualiza el comportamiento de la herramienta en los gobiernos locales, revisando casos internacionales y nacionales; a lo anterior se agregan algunas consideraciones sobre el entendimiento de la gobernanza.

Establecido el marco conceptual y la contextualización de la organización, se presenta el diagnóstico de la unidad de análisis a través de la metodología de análisis organizacional PEST, análisis de tendencia, interno y FODA.

Con los resultados del proceso de diagnóstico se presenta en los capítulos siguientes el modelo de negocio a través de la metodología de Osterwalder e Yves (2011); con ello se propicia la delimitación de procesos críticos necesarios para plantear la propuesta de direccionamiento estratégico de la SECPLA.

En virtud de las consideraciones estratégicas planteadas a través de la propuesta de direccionamiento estratégico, se presenta el diseño del CMI que, como cimiento, tiene los lineamientos estratégicos contruidos a partir de la etapa de diagnóstico y direccionamiento estratégico.

Finalmente, entendiendo el ambiente multisistémico que compone cada organización pública, se presentan las consideraciones y conclusiones del presente trabajo.



## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1. Objetivos

#### a) Objetivo general

Simplificar y mejorar la correlación de la estrategia global del municipio con la estrategia local operativa de la SECPLA, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) de la Municipalidad de Maipú.

#### b) Objetivos específicos

- Identificar los procesos críticos de la planificación de corto y largo plazo del municipio de Maipú, en lo relativo a la SECPLA y sus funciones
- Proponer una misión y visión integral para la SECPLA, a través de un redireccionamiento estratégico
- Definir el modelo de negocio de la SECPLA
- Delimitar los componentes críticos y condiciones para una implementación exitosa del CMI en la gestión local

### 2.2. Metodología

La metodología utilizada confiere a la presente tesis un enfoque cualitativo, de orden transversal, dado el análisis de fuentes de información asociado al ámbito analítico exploratorio-descriptivo. Lo anterior, en justa medida justificado por la metodología de construcción de la herramienta del CMI.

La unidad de análisis corresponde a la SECPLA de la I. Municipalidad de Maipú.

La SECPLA presenta uno de los escenarios más atractivos como sujeto de prueba, dado que posee menos del 3% de la dotación total de funcionarios(as) del municipio de Maipú, conforme a lo dispuesto en el portal de transparencia<sup>5</sup> del municipio. Esto supone un escenario ideal que proporciona control y bajo costo en su pilotaje.

El estudio en cuestión consideró la ejecución de distintas etapas para alcanzar el objetivo general y los específicos, siendo estas las siguientes:

Tabla 1 Etapas de desarrollo de la tesis

N°	Etapas	Descripción
A	Exploración del contexto	Mediante la revisión de información sistemática de fuentes secundarias, obtenidas principalmente de los portales de transparencia e información de la enciclopedia disponible, se planteará la situación general en su forma resumida de la comuna. Junto a ello se aplicará una breve exploración de la organización de la Municipalidad de Maipú. Finalmente, y como resultado de la revisión de los antecedentes comunales, se planteará el proyecto que abordará la tesis.

<sup>5</sup> Según los datos obtenidos en el portal web: <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU163>

N°	Etapa	Descripción
B	Definición general de CMI	<p>De igual forma que en la etapa anterior, a través de una revisión de fuentes secundarias, se abordará cómo se ha situado el concepto de Planificación Estratégica en el sector público. Precisado lo anterior, se explorarán las principales fuentes del CMI; en particular se hará énfasis en los estudios que expliquen las adaptaciones de la herramienta al sector público</p> <p>Abordado lo anterior, se explorará la creación de Mapas Estratégicos y cómo la creación de valor público motiva el desarrollo de la presente tesis.</p> <p>Finalmente se estudiarán casos comparados de aplicación de CMI en gobiernos locales.</p>
C	Análisis de la organización	<p>Se aplicará un análisis de tres etapas: primero se abordará un análisis de tendencias basado en la metodología PEST; segundo, a través de una revisión de información secundaria se levantará un análisis interno de la SECPLA, y tercero, mediante el resultado de una encuesta que se aplicará a los funcionarios(as) de la SECPLA, se construirá una matriz FODA.</p> <p>Lo anterior buscará crear una línea de tendencia respecto al direccionamiento estratégico que se propondrá.</p>
D	Direccionamiento estratégico	<p>Las funciones de la SECPLA se sustentan en un mandato superior, normativo y legal. Sin embargo, el presente trabajo, a través de su análisis de la organización, planteará un redireccionamiento estratégico con el fin de armonizar la misión organizacional con la SECPLA, considerando armonizar lo mandatado y la búsqueda de la creación de valor público a través del CMI.</p>
E	Propuesta de CMI	<p>Con los resultados obtenidos de las etapas anteriores, se diseñará el cuadro de mando integral, que buscará tomar como desafíos los obstáculos presentes y futuros de la SECPLA.</p>
F	Aspectos críticos para la implementación	<p>Se abordarán las complejidades que supone implementar un CMI, buscando anticipar cualquier complejidad que se derive del proceso.</p> <p>Con lo anterior, se buscará suavizar la transición del orden de las herramientas convencionales de gestión, considerando las complejidades inherentes del sector público.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión de los trabajos de Gutiérrez (2017), Menzel (2014) y Lisoni (2017).

### 3. ANTECEDENTES

#### 3.1. Comuna de Maipú

La comuna de Maipú pertenece a la Provincia de Santiago de la Región Metropolitana, la cual limita con las comunas de Pudahuel al norte, Estación Central al noreste, Cerrillos al este, San Bernardo al sureste, Calera de Tango y Padre Hurtado al sur y Curacaví al oeste, lo que se puede apreciar a continuación:

*Ilustración 1 Localización de la comuna de Maipú.*



Fuente: Atlas comunal de Maipú (2015).

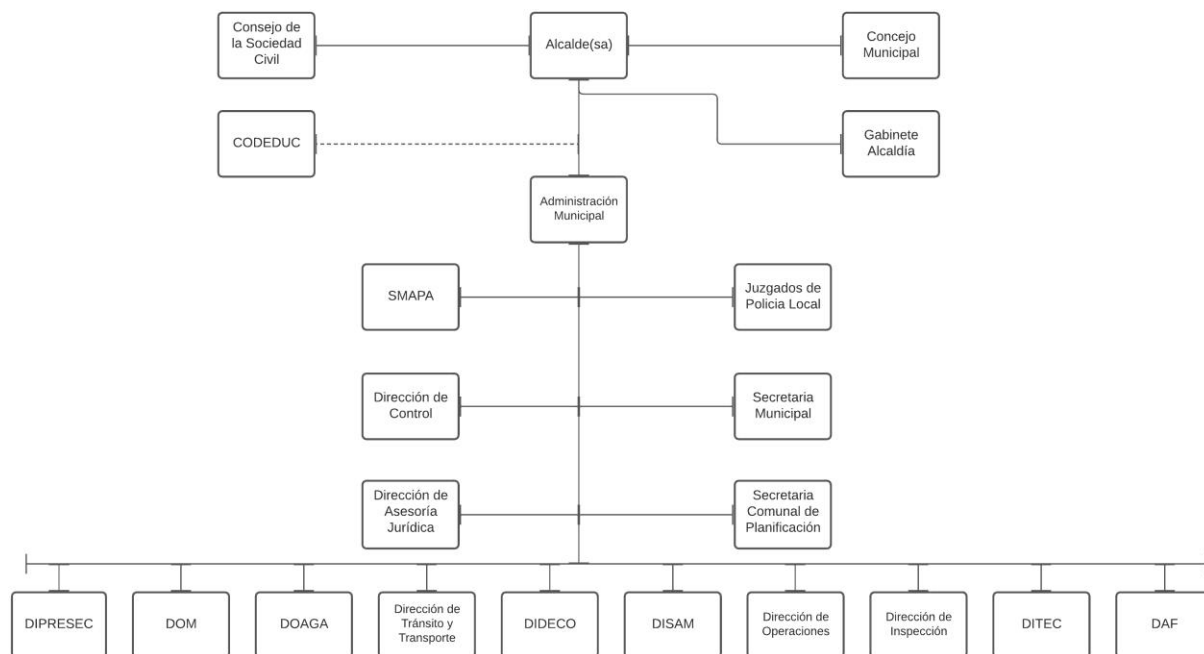
En términos de división administrativa, la comuna como tal se encuentra dividida en veintidós barrios con un enfoque de crecimiento equitativo y participativo en tres niveles territoriales: en la macro-escala comunal (urbano y rural, conjuntamente), en la meso-escala de los veintidós barrios y en la micro-escala de “sectores barriales”, compuestos por villas, poblados y asentamientos (Atlas comunal, 2015, p. 32).

Por otro lado, la comuna cuenta con una distribución porcentual de caracterización socioeconómica en el orden de: ABC1 8,8%, C2 27,3%, c3 31,4%, D 27,7% y E 4,8%, conforme a lo dispuesto en el Atlas comunal 2015, lo anterior con base en lo dispuesto en el último censo corregido.

### 3.2. De la organización de la I. Municipalidad de Maipú

La I. Municipalidad de Maipú se encuentra organizada en catorce direcciones municipales, más aquellas de apoyo y de índole consultivo, como se puede apreciar a continuación:

Ilustración 2 Organigrama municipal



**Fuente:** Ilustración adaptada del formato de origen dispuesto por el municipio de Maipú en la web: <https://www.municipalidadmaipu.cl/wp-content/uploads/2020/10/Organigrama-2020.pdf>

Ahora bien, desde el marco normativo, la I. Municipalidad de Maipú se define como una corporación de derecho público (Art N°2, Decreto Alcaldicio N°1794, 2017) y, en ese sentido, está liderada por el alcalde(sa), quien en su rol de máxima autoridad debe dirigir la administración de la citada corporación.

Sobre la estructura interna, es menester indicar que se encuentra dividida en tres áreas: 1) Direcciones propias, 2) Direcciones complementarias y 3) Órganos complementarios.

- 1) **Direcciones propias:** se encuentran aquellas indicadas en forma horizontal en la base de la ilustración anterior a la cual se suman, en forma medular, la Secretaría Comunal de Planificación, Administración Municipal, Secretaría Municipal, Dirección de Control y Dirección de Asesoría Jurídica. Estas rigen las actuaciones medulares de funcionamiento administrativo y gestión aplicada de la Municipalidad.
- 2) **Direcciones complementarias:** son aquellas que se derivan de servicios excepcionales y/o que se encuentran anexadas por territorialidad, encontrándose entre ellas el Servicio Municipal de Agua Potable y Alcantarillado (SMAPA), los juzgados de Policía Local, la Corporación de Educación (CODEDUC) y el Gabinete de la Alcaldía.

- 3) Órganos complementarios: son aquellos que se rigen por normativa complementaria y/o medular a la orgánica de municipalidades, donde se encuentra el Concejo Municipal y Consejo de la Sociedad Civil.

Se ha de considerar que estas direcciones se encuentran desagregadas en distintos departamentos y unidades que se configuran complementariamente para dar cumplimiento a la función pública.

En lo particular y para el presente contexto, se ha de establecer que, en materia de implementación estratégica, son las siguientes direcciones municipales las que poseen un mayor grado de importancia (Menzel, 2014, p.6):

*Tabla 2 Direcciones municipales con mayor grado de importancia*

N°	Dirección	Funciones
1	Administración Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y proponer al alcalde(sa) la implementación y desarrollo de estudios de mejoramiento de la gestión</li> <li>• Colaborar técnicamente en el diseño e implementación de diversos estudios en el ámbito municipal</li> </ul>
2	Secretaría Comunal de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y elaborar planes reguladores, de inversión y administración de proyectos</li> <li>• Seguimiento continuo al cumplimiento de planes, programas, proyectos, inversiones y al presupuesto municipal</li> </ul>
3	Dirección de Desarrollo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo social, económico y cultural de la comuna, siendo la herramienta operativa de la implementación de la estrategia municipal</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión específica del Reglamento de Estructura Interna, y de Funciones de la Municipalidad de Maipú, aprobado por Decreto Alcaldicio N°1794 DAP, de fecha 30 de junio de 2017, en toda la materia asociada a la implementación y participación en el desarrollo de la estrategia municipal.

### **3.3. Gestión de la SECPLA**

Considerando lo anterior, se precisa que este trabajo se enmarca en la revisión organizacional dispuesta para el período alcaldicio 2016-2021<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> El análisis se realiza en período correspondiente a la alcaldesa<sup>6</sup> Cathy Barriga. En junio del 2021, asumirá como alcalde electo el Sr. Tomás Vodanovic.

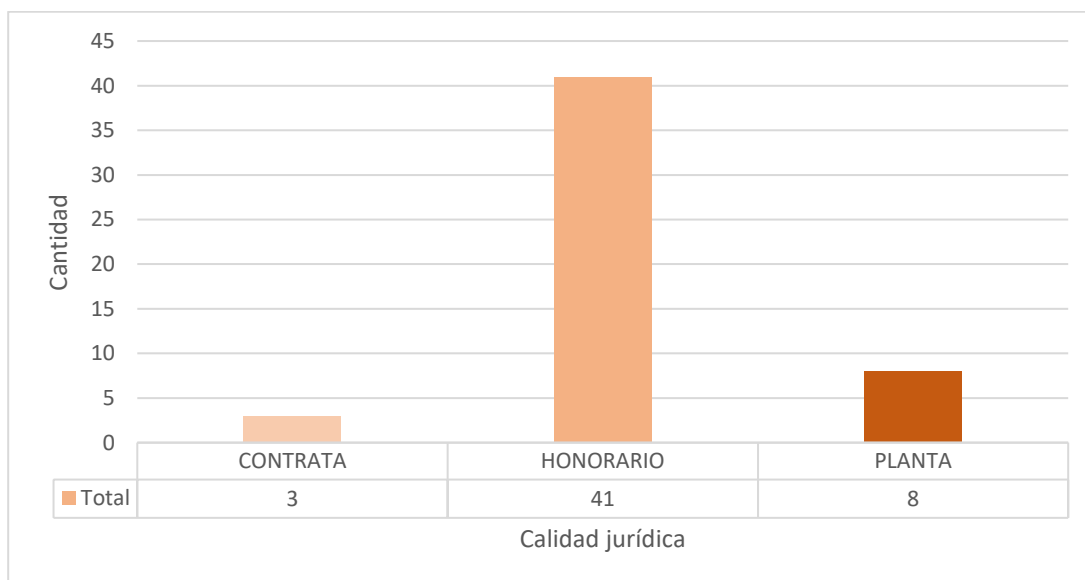
Se ha de señalar que el Reglamento de Estructura Interna, y de Funciones de la Municipalidad de Maipú, aprobado por Decreto Alcaldicio N°1794 DAP, de fecha 30 de junio de 2017, recoge las iniciativas de la administración 2017-2021, sin perjuicio de que recoge, a la vez, las funciones emanadas de la Ley N°18.695 Orgánica de Municipalidades.

En lo particular, para el diseño del CMI, al ser este un instrumento, la gestión municipal y quien lidere dicha gestión, define la hoja de ruta, mas no el instrumento como tal.

El detalle de la gestión específica de la SECPLA se aborda en el capítulo dedicado al análisis; sin perjuicio de lo anterior, se precisan algunas particularidades:

- La SECPLA está conformada por siete unidades<sup>7</sup> (oficinas), siendo estas: 1) Asesoría urbana, 2) Formulación de proyectos, 3) Arquitectura, 4) Licitaciones, 5) Presupuesto, 6) Planificación y desarrollo, y 7) Coordinación de proyectos (proyectos estratégicos)
- El peso relativo del presupuesto asignado a la SECPLA está en el orden del 1,98%<sup>8</sup> del total municipal
- Se compone por 52 funcionarios(as), distribuidos de la siguiente manera:

*Ilustración 3 Distribución de funcionarios(as) por calidad jurídica - SECPLA*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos dispuestos en el portal de Transparencia<sup>9</sup> del Municipio de Maipú.

- Las unidades de proyectos y licitaciones aglutinan la mayor cantidad de funcionarios, 16 y 13, respectivamente

<sup>7</sup> La conformación de la unidad está informada según la distribución normativa de funciones; por ello no se agrega la oficina de apoyo (aseo y oficina de partes) y la oficina de control de gestión.

<sup>8</sup> Cálculo realizado en base al comportamiento presupuestario del período (serie) 2017-2021.

<sup>9</sup> Según los datos obtenidos en el portal web: <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU163>

Desde los instrumentos de planificación (que se abordan en el apartado de análisis interno del presente trabajo), se destaca que la gestión de la SECPLA se rige por el Plan Anual de Gestión.

En términos de modernización de procedimientos, se aprecia que, durante el año 2016 y con el apoyo de una consultora, se formalizaron, a través de instrumentos, los procedimientos de cada unidad de la SECPLA.

### **3.4. Justificación del CMI**

La Planificación Estratégica para los gobiernos locales, hoy en día, tiene una vital importancia en Chile, más aún, cuando la eficiencia en el actuar de la administración pública parece cada vez más exigida por la ciudadanía. Por otra parte, existe la idea explicitada por Moore, que establece que la creación de valor público se genera cuando se realizan aportes significativos a los procesos institucionales (1998). En ese sentido, la estrategia en el sector público debe ser entendida como “medios para mejorar los servicios públicos” (Boyne y Walker, 2004, p. 213).

Por lo anterior, es dable señalar que “las organizaciones del sector público desarrollan sus actividades en un sistema dinámico de constantes y acelerados cambios económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y otros. Estos determinan que el entorno interno y externo en el que realizan sus actividades sea cada vez más complejo e incierto” (Rosso, 2001, p. 15).

Para mayor ahondamiento se debe considerar que la literatura abunda y aporta que “La gestión estratégica puede definirse como: la integración adecuada y razonable de planificación e implementación estratégicas en una organización (u otra entidad) en una forma de potenciar el cumplimiento de su misión, cumplimiento de mandatos, continuo aprendizaje y creación sostenida de valor público” (Bryson et al., 2010, p. 495).

El presente trabajo<sup>10</sup> considera que el escenario<sup>11</sup> actual (años 2020-2021) ha supuesto un estrés financiero para los municipios a nivel nacional, a tal punto que se estima que la “crisis económica aparejada a la pandemia provocará una caída de alrededor de \$590 mil millones” (Arancibia et al., 2020)” en ingresos fiscales, en lo que respecta al primer semestre del presente año.

Esta ventana de oportunidad y en el sentido que indicó Worrall, que identificó que las autoridades locales quieren volverse más estratégicas cuando poseen menos recursos (1998, p. 472), propone u otorga un escenario que se ha transformado en una invitación a pensar inteligentemente en cómo se gestiona la institución pública, potenciando la implementación aplicada de las estrategias municipales.

Cuando consideramos la experiencia comparada en la implementación de herramientas de planificación estratégicas en gobiernos locales, podemos remitirnos al caso noruego expuesto por Johnsen, donde se puede dar cuenta de que la implementación alineada y simultánea de la planificación y la gestión estratégica se han transformado en una obligación para los municipios, a la luz de los resultados positivos que se han detectado

---

<sup>10</sup> El presente trabajo no viene a dar cuenta de una evaluación de gestión (técnica y/o política) ni tampoco una crítica a la gestión municipal, sino que viene a aportar un instrumento que pueda dar cuenta a los nuevos desafíos que impone la dinámica municipal.

<sup>11</sup> Respecto al contexto de pandemia declarado en el territorio nacional chileno y los efectos socioeconómicos derivados del contexto.

en la aplicación de las citadas herramientas, particularmente en la gestión presupuestaria (2016, p. 362).

Entonces, ¿por qué el CMI puede aportar a la gestión municipal? Sobre esto se ha de precisar que esta herramienta es una de la más utilizadas a nivel mundial. “De hecho se encuentra en el 5º lugar del ranking, antecedida por la Planificación Estratégica, el Customer Relationship Management (CRM), Employee Engagement Surveys y Benchmarking. Además, la escala de satisfacción del uso de la herramienta en una escala de 1 a 5, obtuvo una nota de 3,78, lo que indica un alto nivel de satisfacción en su utilización. Por otra parte, al analizar la tendencia del ranking, se evidencia que el CMI es una metodología consolidada que siempre se encuentra en los primeros lugares” (Menzel, 2014, p. 10).

Dicho lo anterior, debemos considerar que “el Cuadro de Mando Integral permite articular la visión y la estrategia de la organización identificando los pilares que hay que considerar para lograr los objetivos. A través de su diseño se pueden desarrollar medidas eficaces, estableciendo metas a largo y corto plazo. Esta herramienta permite que toda la organización se haga cargo de los resultados y permite que el presupuesto, seguimiento, comunicación e incentivos tengan un sentido dentro de la planificación estratégica” (Menzel, 2014, p. 11).

Lo anterior supone un gran desafío cuando se considera la dimensión de la Municipalidad de Maipú; por ello, esta tesis buscará la entrega de un diseño del CMI para implementarse en la SECPLA, con miras a que en el futuro se implementen y se determinen los ajustes necesarios, en caso de tener un resultado positivo, para propiciar una implementación global en el municipio.

La SECPLA presenta uno de los escenarios más atractivos como sujeto de prueba, dado que posee menos del 3% de la dotación total de funcionarios(as) del municipio de Maipú, conforme a lo dispuesto en el portal de transparencia del municipio. Esto supone un escenario ideal que proporciona control y bajo costo en su pilotaje.



## **4. MARCO CONCEPTUAL**

### **4.1. Planificación Estratégica en los gobiernos locales en Chile**

En Chile, los gobiernos locales (municipalidades) establecen sus planificaciones (estratégicas o no) a raíz de un mandato conferido por la Ley 18.695 Orgánica de Municipalidades. Esta Ley entrega definiciones y directivas a cumplir como funciones propias de las municipalidades en términos de construcción de instrumentos de planificación aislada por producto/servicio a entregar o gestionar.

La citada ley establece precisamente, entre otras cosas, lo siguiente en materia de planificación:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo, cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales (Ley 18.695, 2006)
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes (Ley 18.695, 2006)

De lo anterior se derivan la construcción de los siguientes productos (Ramírez, 2019, p. 15):

- El plan comunal de desarrollo y sus programas
- El plan regulador comunal
- El presupuesto municipal anual
- La política de recursos humanos
- El plan comunal de seguridad pública

En lo particular, en materia de planificación generalizada, los municipios cuentan con una unidad creada y mandatada por la citada ley (Artículo 21), la cual es la SECPLAC, donde se precisan las siguientes funciones (Ley 18.695, 2006):

- Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal como, asimismo, de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna
- Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal
- Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al 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

Por otra parte, la literatura en revisión de instrumentos de planificación en casos de municipalidades en Chile, así como establece Ramírez (2019), es acotada, de ahí que se concluye que el principal instrumento de planificación es el Plan Comunal de Desarrollo Comunal (PLADECO). Este fue revisado por Orellana et al. (2016), donde se destaca como principal conclusión que “En materia de planificación los PLADECO quedan al debe, ya que en la mayoría de los documentos revisados estos se limitan a señalar qué quieren alcanzar proponiendo objetivos e iniciativas en forma genérica; sin embargo, no se elaboran estrategias concretas sobre cómo lograr tales objetivos. También queda en evidencia que los PLADECO tienen una alta dependencia financiera, lo que, junto con las contingencias sociales, ambientales y políticas, dificulta la planificación urbana de los

gobiernos locales. Por eso, se vuelve evidente la necesidad que tienen los municipios en Chile de contar con una mayor autonomía financiera, así como dotarse con personal calificado capaz de desarrollar estrategias para llevar a cabo los objetivos planteados” (Orellana et al., 2016, p. 198).

Ahora bien, se debe precisar que el PLADECO corresponde a un instrumento de planificación de mediano plazo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna. De otra forma corresponde a un ejercicio de planificación donde participan, en conjunto, autoridades y la ciudadanía, proponiendo ideas para el desarrollo de la comuna para un período dado.

Dicho lo anterior, al hablar de Planificación Estratégica (PE), entenderemos lo siguiente:

“proceso sistemático para la gestión de la organización y su dirección futura en relación con su entorno y las demandas de las partes interesadas externas, incluida la formulación de estrategias, análisis de las fortalezas y debilidades de la agencia, identificación de las partes interesadas de la agencia, implementación de acciones estratégicas y gestión de problemas” (Berry y Wechsler, 1995, p. 159).

#### **4.2. Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta diseñada por Kaplan y Norton en el año 1992, que “constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia” (Rodríguez y Barros, 2004, p. 2).

Como tal, el CMI es usado para traducir la misión, visión y estrategia de una organización en un set acabado de indicadores asociados a mediciones de desempeño que permite realizar un seguimiento, mayoritariamente, de resultados de la índole financiera y las capacidades de generar crecimiento futuro (Griffiths, 2003, p. 70).

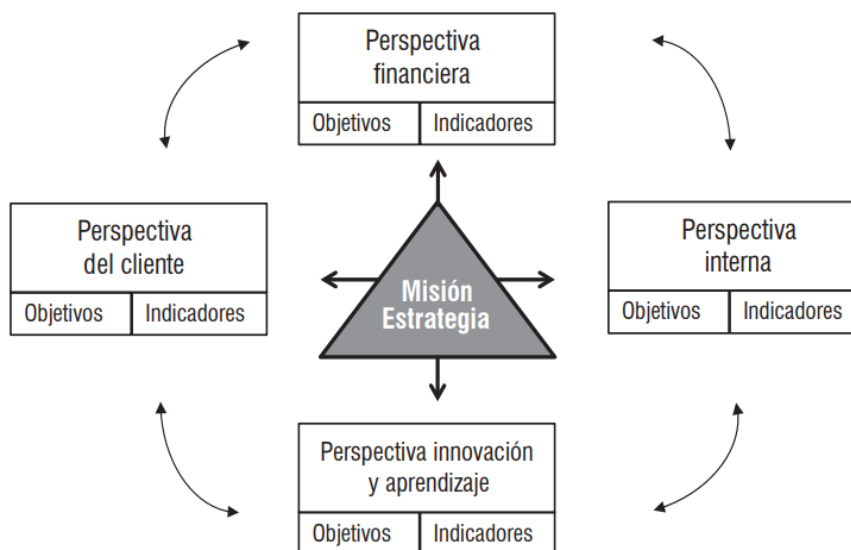
Para lo anterior, Kaplan y Norton (1992) establecen que el modelo debe considerar cuatro perspectivas básicas: financiera, cliente, interna e innovación y aprendizaje. Estas perspectivas se pueden entender de la siguiente manera, como bien establecen Rivero y Galarza (2017, p. 89):

- Perspectiva financiera: para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas? Este enfoque es uno de los más tradicionales en los sistemas de gestión, por cuanto es fácilmente medible y permite tener un conocimiento de los distintos eventos económicos que suceden en la organización.
- Perspectiva del cliente: para tener éxito con nuestra visión, ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Se relaciona con la identificación de los segmentos del mercado, la capacidad de incluir indicadores que permitan determinar niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes, e identificar la cuota de mercado de los distintos segmentos seleccionados. Estos elementos deben ir ligados a la capacidad de incluir indicadores que permitan conocer el valor agregado que se otorga a los clientes.
- Perspectiva interna: para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿en qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes? Corresponde a la identificación de procesos internos críticos, donde se debe buscar la excelencia que permita dar la mayor satisfacción a los clientes, junto al cumplimiento de los

objetivos financieros. La diferencia fundamental, con los enfoques tradicionales, es que se centran en los procesos existentes; en cambio, el CMI se preocupa, además, por anticiparse con nuevos procesos, condición que involucra el desarrollo de ambos ámbitos (innovativo y operativo).

- Perspectiva innovación y aprendizaje: para tener éxito con la visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender y crecer? Esta capacidad se orienta a la identificación de la estructura que la organización debe construir con vistas a garantizar su desarrollo futuro. Se deriva de tres factores clave: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

*Ilustración 4 Perspectivas del CMI*



**Fuente:** Kaplan y Norton (1992).

Estas perspectivas, como se aprecia en la ilustración N°4, no son independientes, sino que todo lo contrario: forman parte de una sinergia organizacional que debe ser estudiada en forma conjunta. Tal y como establecieron Kaplan y Norton (1992), Barros y Rodríguez (2004) y Banchieri y Campa (2012), uno de los principales aspectos del modelo del CMI es que las perspectivas se construyen y trabajan desde una relación causa-efecto, al tenor de que la estrategia es “en base a las hipótesis de relación causa-efecto. Estas relaciones deben ser explícitas para que puedan ser gestionadas y confirmadas” (Banchieri y Campa, 2012, p. 4).

Entonces, para el éxito del CMI, se debe definir claramente la estrategia, comunicarla en forma constante, y asociarla a las perspectivas y objetivos del cambio, junto a la construcción de una cultura basada en la medición que une a todas las unidades y aportes al cumplimiento de la estrategia (Kaplan y Norton, 1992, p. 102).

### **4.3. Cuadro de Mando Integral para el sector público**

El Cuadro de Mando Integral para el sector público, como establece Holmes et al. (2006), puede proveer un método efectivo para alcanzar las metas de reforzar el servicio civil y la gerencia pública. Por otro lado, esta herramienta tiene el potencial para ayudar a desarrollar y refinar las complejas organizaciones políticas (municipios), educar a los stakeholders en el control de la administración (McAdam y Walker, 2003, p. 879),

minimizando la sobrecarga de información, clarificando la estrategia, comunicando y asociando las metas y permitiendo una retroalimentación estratégica (Johnsen, 2001, p. 333).

En la especie, el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992), al tener su origen en el sector privado, debe someterse a ciertas consideraciones para atender las complejidades de las organizaciones públicas, en particular porque para “transformar un ente público requiere hacerse cargo de complejidad de un sistema multifacético” (Waissbluth, 2008, p. 25).

Entonces, la adaptación del modelo original del CMI considera reconfigurar las perspectivas que componen al citado modelo, particularmente en lo que respecta al objetivo esencial a resguardar que, para el caso de las organizaciones privadas, es el componente financiero y, para el sector público, como establece Bastidas y Feliu (2003, p. 25), “el eje central del diseño para el CMI es la comunidad como usuarios del servicio y la meta final, es conseguir la mayor satisfacción para la sociedad”.

De otra forma, como bien establece Gutiérrez (2017), la misión de la institución pasa a ser la parte más alta de la estructura del CMI, reemplazando a la perspectiva financiera en el CMI tradicional del sector privado. También, las perspectivas de clientes y de procesos internos adquieren una preponderancia mayor que la financiera para este tipo de instituciones.

La reconfiguración del CMI no solo debe contemplar las adecuaciones necesarias para adaptarse al sector público, sino que además debe disponer de herramientas innovadoras propias (Moras y Vivas, 2001, p. 16). Sobre esto existen varios modelos del CMI de sector público, de los cuales se encuentran los revisados por Barros y Rodríguez (2004) y Gutiérrez (2017), que toman el desafío de innovar en las perspectivas:

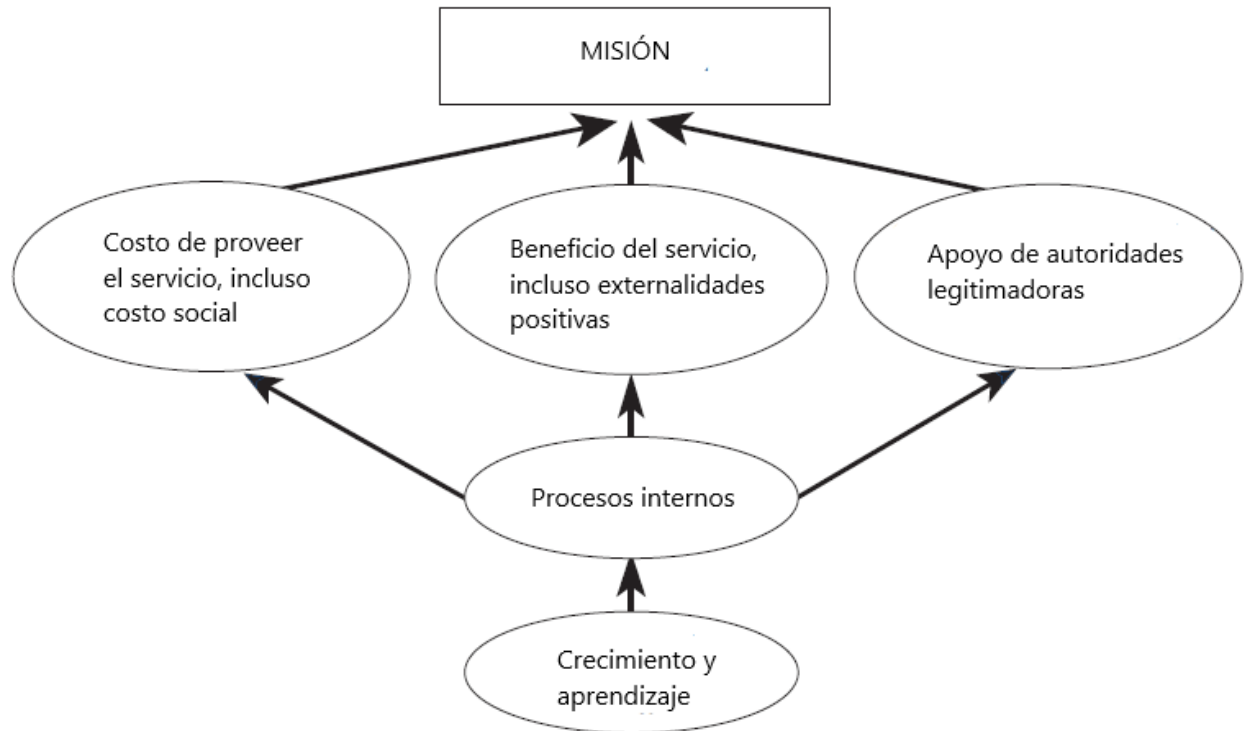
a) Modelo del CMI sector público, Kaplan (2001):

Con la identificación de un objetivo superior que nutra al modelo, las perspectivas se alinean para la concreción de este, con la consideración de que quizá la misión mostrará un avance intermitente, la medición de las perspectivas restantes deben proveer objetivos de corto y mediano plazo (Kaplan, 2001, p. 4).

Entonces, el modelo de Kaplan (2001) se configura como se ve en la ilustración N°5, donde se aprecia que en la cúspide se encuentra la misión que sitúa sus pilares en el perfeccionamiento de los procesos a través de la raíz de crecimiento y aprendizaje. Como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas: costo de los servicios, beneficios de los servicios y legitimación política y social (Gutiérrez, 2017, p. 17).

En el mismo orden de ideas, Kaplan (2001) establece que las organizaciones del sector público tienen tres altos niveles de objetivos que deben satisfacer para cumplir con su misión: crear valor al mínimo costo, beneficio del servicio y desarrollar/reforzar el respaldo de las autoridades correspondientes.

Ilustración 5 Esquema CMI de Kaplan para el sector público



**Fuente:** Kaplan, 2001, p. 4.

b) Modelo del CMI sector público, Niven (2003):

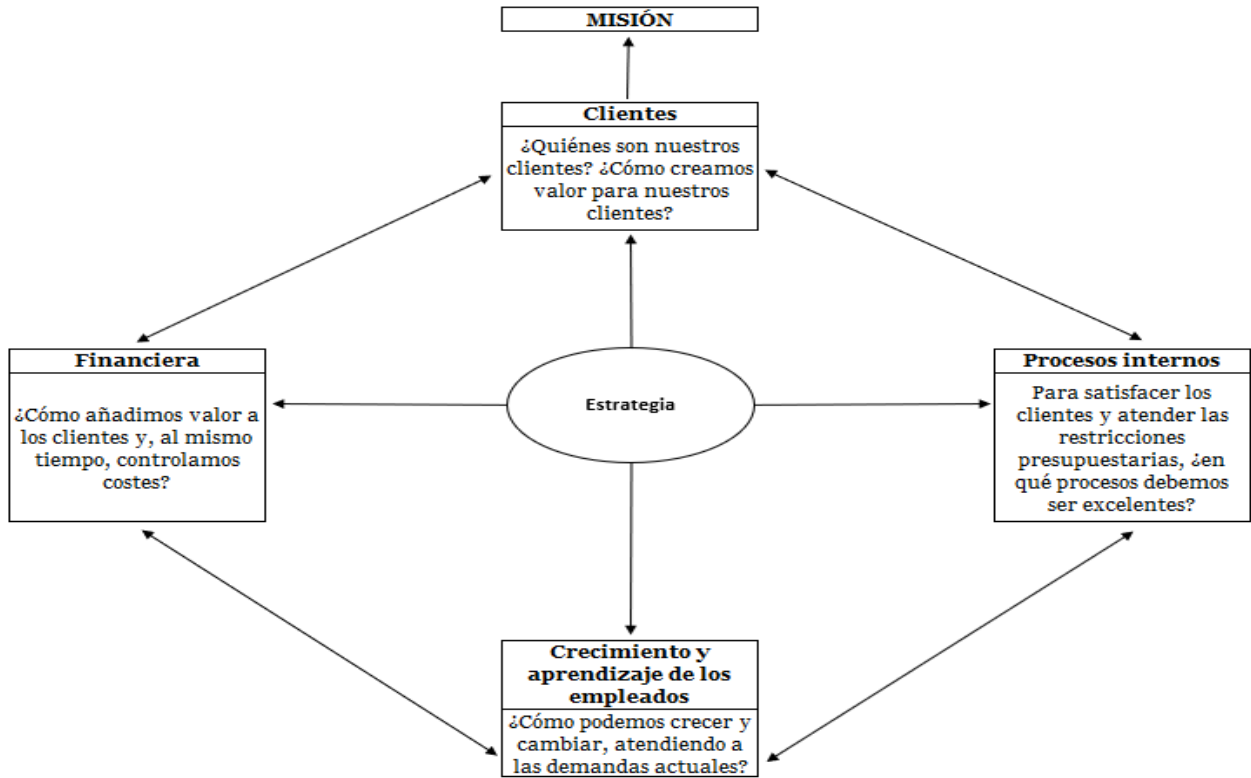
El modelo propuesto por Niven (2003), al igual que el de Kaplan (2001), posiciona la misión en la cúspide del CMI (Barros y Rodríguez, 2004, p. 8), conservando la estrategia como elemento matricial de la construcción de las perspectivas.

En lo medular, destaca Barros y Rodríguez (2004, p.9), el modelo en su lógica causa-efecto entabla que la perspectiva financiera aporta restricciones al desarrollo de los funcionarios(as) públicos al coartar el aporte de recursos a los programas específicos de desarrollo. Lo anterior cobra pleno sentido dado que el CMI es concebido, entre otras formas, como una herramienta de gestión del conocimiento (Rodríguez y Lima, 2012) y sobre este se construye el valor público.

La configuración del CMI de Niven (2003), según lo rescatado por Barros y Rodríguez (2004), se muestra en la ilustración N°6, donde se aprecia que las perspectivas de cliente, financiera, procesos internos y crecimiento y aprendizaje de los empleados, funcionan en forma circular, siendo en todas supeditas a la misión con estricto apego a la definición de la estrategia.

De esto último, se ha de precisar que “alcanzar la misión no se confunde con satisfacer a los clientes, aunque frecuentemente ambas concurren de forma simultánea” (Barros y Rodríguez, 2004, p. 9).

Ilustración 6 Modelo de CMI para el sector público, de Niven (2003), configurado por Barros y Rodríguez (2004)

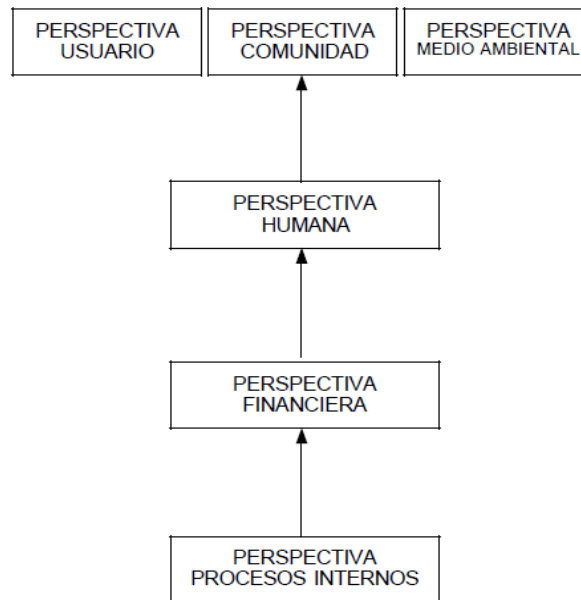


Fuente: Barros y Rodríguez, 2004, p. 8.

c) Modelo del CMI sector público, Bastidas y Feliu (2003):

La innovación del modelo propuesto por Bastidas y Feliu (2003) se encuentra en que el CMI es construido con un enfoque de *stakeholders*.

Ilustración 7 Modelo de CMI para el sector público, de Bastidas y Feliu (2004)



Fuente: Bastidas y Feliu (2003)

Como se evidencia en la ilustración N°7, el modelo considera tres perspectivas: usuario, comunidad y medio ambiental, ubicadas en el mismo nivel, destacando su jerarquía sobre el resto. Otra gran modificación corresponde a que esta vez la perspectiva financiera está supedita a la gran mayoría de las perspectivas, ya que es considerada “un medio para alcanzar los fines anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad” (Barros y Rodríguez, 2004, p. 7).

El diseño enfocado en los clientes (*stakeholders*) obliga a que la Planificación Estratégica sea el motor de búsqueda e identificación, en lo relativo a sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder, según Barros y Rodríguez (2004, p. 7).

Por lo tanto, se debe entender como modelo del CMI para el sector público, un sistema siempre cambiante que se adapta a la necesidad de cada organización pública, considerando por ejemplo que las municipalidades usualmente entregan una variada gama de servicios culturales, sociales, educativos y recreacionales, por lo que el modelo debe incorporar, en la medida de priorización, dimensiones de planificación, gestión y evaluación, conforme a sus prioridades (misión).

En el mismo orden de ideas, el CMI del sector público es, entonces, un sistema construido a partir del modelo original de Kaplan y Norton (1992), con el énfasis en que las “posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando se piensa en la diversidad de organizaciones públicas existentes. Algunas organizaciones del sector público pueden percibir que las dimensiones originalmente diseñadas para el CMI se quedarían lejos de sus planteamientos y de sus indicadores concretos” (Gutiérrez, 2017).

Finalmente, a modo de comparación de los modelos:

Tabla 3 Matriz comparativa de autores del CMI del sector público

<b>Autores</b> <b>Características</b>	<b>Kaplan</b>	<b>Niven</b>	<b>Bastidas y Feliu</b>
Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Apoyo autoridades</li> <li>• Procesos internos</li> <li>• Crecimiento y aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Procesos internos</li> <li>• Financiero</li> <li>• Crecimiento y aprendizaje de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuario</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Perspectiva medioambiental</li> <li>• Humana</li> <li>• Financiera</li> <li>• Interna</li> </ul>
Esquema de supremacía	Satisfacer los objetivos de costo/beneficio y obtener el respaldo de las autoridades	La misión en la cúspide, las perspectivas atienden a un propósito superior y se coordinan a través de la estrategia	Enfoque de <i>stakeholders</i> , donde las perspectivas de usuario, comunidad y medioambiental, se encuentran en la cúspide

Autores Características	Kaplan	Niven	Bastidas y Feliu
Elementos clave del modelo	Perfeccionamiento de los procesos a través del crecimiento y aprendizaje, con el fin de sustentar los ejes críticos de la organización	Armonización de las perspectivas a través de la estrategia, con un enfoque financiero restrictivo que permita hacer más eficiente la función pública	El enfoque en los clientes obliga a que la Planificación Estratégica sea el motor de búsqueda e identificación, en lo relativo a sus intereses, posibilidades de conflictos e influencias de poder
Conclusión	Se ha de entender que ningún modelo es superior a otro, sino más bien nos indican que cada organización pública, compleja en su definición, necesita un acercamiento distinto para cada caso donde un modelo puede suponer mejores <i>trade off</i> que otros		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la revisión del análisis de las teorías expuestas por Kaplan (2001), Niven (2003) y Bastidas y Feliu (2003).

Para el diseño del CMI de la presente tesis, se ha decidido optar por el modelo de Niven (2003), al tenor de que, si bien el enfoque hacia el cliente es el deber ser de las municipalidades como agentes primarios de entrega de servicios públicos locales, la unidad de análisis trabajará con los clientes internos en su rol de soporte de los servicios primarios.

#### 4.4. Mapas Estratégicos

Como precisaron Kaplan y Norton (1999), toda implementación del CMI debe considerar la construcción, que corresponde a la representación gráfica de la estrategia de la organización (Leyton y Gil, 2017, p. 57), lo que se armoniza con la relación causa-efecto que aborda el CMI.

Lo anterior toma plena relevancia cuando entendemos que las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés (Da-fonseca et al., 2014, p. 109).

Entonces, por Mapas Estratégicos entenderemos aquella representación gráfica que propone la administración de los recursos públicos mediante el cumplimiento del plan estratégico de gobierno. Plantea como fases: actividades preparatorias; conformación de equipos; análisis situacional y formulación de estrategias; diseño de planes operativos tentativos; elaboración y puesta en marcha del Plan Táctico Operativo; desarrollo de operaciones; reingeniería de los sistemas de administración de recursos; control de gestión (Rodríguez y Repetto, 2000).



#### **4.5. La creación de valor público**

Basado en la idea trabajada por Moore (1998), que establece que la creación de valor público se genera cuando se realizan aportes significativos a los procesos institucionales, entonces, la idea de valor público se refiere en lo concreto cuando los gobiernos (instituciones públicas) crean valor a través de la entrega de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones (Kelly et al., 2003, p. 4).

El concepto de valor público provee una aproximación para determinar el desempeño de las instituciones públicas, considerando cómo distribuyen los recursos y seleccionan la forma adecuada de entregar los servicios. Por esto se debe considerar la idea del costo de oportunidad, que es esencial para la creación de valor público, por lo que se ha de precisar el intercambio entre los ciudadanos y las organizaciones públicas, en los términos ya indicados (Kelly et al., 2003, p. 4).

Entonces, el concepto de valor público será considerado por las categorías que resumen el éxito de las organizaciones públicas en la persecución de la creación del valor público, esto es, servicios, resultados y confianza (Kelly et al., 2003, p. 11).

Como bien rescata Waissbluth (2021), de los escritos de Moore (1998), las cinco tareas esenciales de la gestión pública, en pos de la creación de valor, abordan la promoción emprendedora, la gestión del desarrollo de la política, la negociación, la deliberación pública y el liderazgo, y el marketing público. Por lo anterior, en esta búsqueda de creación, no se puede olvidar una herramienta, un pavimento, sobre el cual deba correr la estrategia; por ello, el diseño del presente CMI.

Preciando aún más y como bien indica Waissbluth (2021), la dirección pública (en busca de la creación de valor) no es una tarea netamente técnica, sino que aborda otros aspectos multidisciplinarios que deben ponerse a disposición del directivo público; por ello, se advierte que el CMI no es la solución, sino meramente una hoja de ruta, una forma de llegar.

#### **4.6. Casos comparados de aplicación del CMI a gobiernos locales**

Se ha de precisar que, si bien los aportes del CMI a los sistemas de administración de las organizaciones son indudablemente claros, aún existe muy poca evidencia de la adopción y aplicación de este modelo asociado al sector público (Perea et al., 2007, p. 64).

Sin perjuicio de lo anterior, se ha de precisar que un estudio realizado por Perea et al. (2007) sobre la adopción del CMI en gobiernos locales, ha dispuesto que existe una buena predisposición de estos para adoptar el CMI; sin embargo, de un universo de dieciocho municipalidades (gobiernos locales), once adoptaron, estuvieron adoptando o planearon adoptar el CMI.

Las principales posibles causantes de la falta de implementación del CMI, están relacionadas con la falta de liderazgo, ausencia de competencia, dificultades de implementación técnica, falta de recursos financieros y humanos, falta de tiempo y la cultura organizacional.

Por otro lado, se destaca el caso de implementación del CMI en municipalidades colombianas, donde Franco et al. (2010) precisan que los aspectos relacionados con temas de direccionamiento y herramientas de gestión se encuentran en una etapa inicial, donde se asocian a mediciones de aspectos financieros. Por otra parte, indica que “el CMI se

presenta como una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico con características de flexibilidad y adaptabilidad a las realidades y necesidades de los distintos tipos de organizaciones; pese a esto no se debe caer en el error de construir Cuadros de Mando saturados en perspectivas y componentes pretendiendo incluir cada uno de los grupos de interés en una perspectiva específica, ya que la formulación de dicha herramienta debe estar basada en los objetivos estratégicos de cada organización” (Franco et al., 2010, p. 58).

Sin embargo, estas características serán entendidas como los desafíos que deben cuidarse en el diseño del CMI para una municipalidad, entendiendo por sobre todo que la adopción de cualquier sistema nuevo tiene el potencial de generar trastornos no deseados si es que no contemplan bien (Perea et al., 2007, p. 65), en su inicio.

En Chile se destaca la experiencia del municipio de Providencia. Dicha experiencia fue rescatada por Menzel (2014), en el cual destacó tres aspectos clave:

I. Coherencia del CMI con el Plan Estratégico:

La importancia de “sintonizar el Plan de Desarrollo Comunal vigente, el Presupuesto Municipal y el Plan Regulador Comunal con el Cuadro de Mando Integral” (Menzel, 2014, p. 29). Básicamente, lo anterior significó armonizar el proceso de planificaciones estratégicas a través de una coordinación con los *stakeholders*.

II. Manejo de la resistencia al cambio:

La implementación de cualquier herramienta nueva en una organización puede suponer ciertas complicaciones si esta no es comunicada a los distintos estamentos que darán vida a las actividades que se derivan de la operacionalización de la estrategia a través del CMI.

III. Control de indicadores:

“Con respecto a los indicadores y sus metas, como cada una de las direcciones definió sus propios indicadores, en muchos casos se hacían cargo de algunas variables que no podían manejar, lo que causaba enorme frustración” (Menzel, 2014, p. 29). De lo anterior, se rescata la necesidad de un buen proceso de construcción de indicadores que permita alcanzar los objetivos planteados mediante la medición de aspectos que puedan ser controlados por la gestión específica que se evalúa.

#### **4.7. Consideraciones de la gobernanza, unidad de análisis y objetivos**

El CMI como herramienta, por definición, es adaptable al entorno y necesidades de aplicación que posea la institución; por ello no se le puede enmarcar a un solo entorno ni mucho menos a nivel exclusivo de aplicabilidad. Ferreira da Cruz y Cunha (2014) clarifican que “para el público en general un número excesivo de medidas o demasiados detalles puede causar “sobrecarga de información” (Cruz & Marques, 2013). Uno debe asegurarse de que la herramienta se adapta a las necesidades de los usuarios”.

A la luz de lo expuesto anteriormente, es que se elige una unidad de análisis, la SECPLA y no toda la organización, considerando también las características ya expuestas que posee dicha dirección.

En la revisión comparativa de la aplicación específica del CMI a una sección de la organización, se encuentran los trabajos de Lisoni (2018), Gutiérrez (2017) y Menzel (2014).

Por otra parte, entendiendo gobernanza desde una perspectiva policéntrica, trabajada y definida, Whittingham (2010) propone que este término comprende “la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluyen instituciones tanto formales como informales. La forma e interacción entre los diversos actores refleja la calidad del sistema y afecta a cada uno de sus componentes; así como al sistema como totalidad” (p. 222).

Dicho lo anterior y considerando el enfoque de la herramienta, este trabajo busca enmarcarse de la gobernanza clásica en sentido del motor del diseño de la herramienta; por esto, el resultado de este trabajo, considerando objetivo general y específicos, es una propuesta de diseño del CMI, que en lo posible buscará ser propuesta a los niveles de gobernanza municipal.

## **5. DIAGNÓSTICO**

### **5.1. Del diagnóstico**

Mercer (1991, p. 40) precisa que “uno de los beneficios de la planificación estratégica es que la organización puede saber mejor cómo evaluar el entorno y, como resultado, cómo dirigir de modo más eficaz”, situación que fue analizada por García y Vera (2007, p. 118), donde complementa con el detalle de que “la finalidad última de la realización de un diagnóstico del entorno radica en identificar y seleccionar factores externos y tendencias que son esenciales para el desarrollo de la organización”.

Por ello, el desarrollo de un CMI conlleva conocer el entorno en el cual se envuelve la organización, en este caso la SECPLA, siendo lo particular para este contexto un análisis del entorno externo (tendencias) e interno.

### **5.2. Análisis de tendencias**

El futuro para las organizaciones es, sin duda, un activo invaluable, pero la predicción de este, hoy en día, parece improbable; por ello, estas deben adoptar instrumentos que puedan leer las distintas posibilidades y así los distintos escenarios del futuro. El análisis PEST permite, a través de sus perspectivas, acometer un análisis de tendencias cuyo objetivo es intentar predecir o prever con qué se encontrará la organización con el devenir del tiempo (García y Vera, 2017, p. 119).

A saber, las tendencias que aborda la metodología PEST son: político (legal), económica, social y tecnología. Por otra parte, se ha de considerar que el análisis es de clúster respecto a una organización más grande, es decir, el sujeto de análisis es la SECPLA que forma parte de la I. Municipalidad de Maipú; en consecuencia, aspectos internos del funcionamiento municipal pueden ser considerados como externos, según corresponda.

#### **5.2.1. Tendencia política - legal**

De acuerdo con lo prescrito en la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, las funciones específicas que debe realizar el municipio en forma general y particular (SECPLA), deben atenerse a lo específicamente dispuesto en dicho cuerpo legal. Entonces, las disposiciones de funcionamiento que regula la presente tendencia se encuentran debidamente estipuladas, precisando que regulan los aspectos o ámbitos en los cuales se puede desenvolver la SECPLA.

Sin perjuicio de lo anterior, la organización funcional del municipio es una facultad que recae en el alcalde, por lo cual, con fecha 30 de junio de 2017, se promulgó el Decreto Alcaldicio DAP N°1794, que aprueba la siguiente versión refundida, coordinada y sistematizada del Reglamento de Estructura Interna, y de Funciones de la Municipalidad.

El citado decreto entrega a la SECPLA las siguientes funciones, que se reproducen íntegramente a continuación:

- a) Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal como, asimismo, de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
- b) Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y del presupuesto municipal;

- c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal;
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna;
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones;
- h) Elaborar el plan de inversión anual, y
- i) Elaborar la propuesta de presupuesto anual.

Con ello expuesto, se ha de precisar que las funciones antes descritas recogen las funciones asignadas a la SECPLA por la citada Ley 18.695, reguladas en el Artículo 21 de dicho cuerpo legal. En lo particular, se han precisado las siguientes diferencias entre lo decretado por el municipio y lo indicado por la normativa:

- a) No contempla el detalle entregado en la normativa respecto de las funciones del asesor(a) urbanista, quien deberá: i) Asesorar al alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo urbano, ii) Estudiar y elaborar el plan regular comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar el plan de inversiones en infraestructura de movilidad y espacio público y los planos de detalle y planes seccionales, en su caso, y iii) Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.
- b) Lo decretado agrega: i) La elaboración del plan de inversión anual, y ii) La elaboración de la propuesta de presupuesto anual.

Por otra parte, existen las funciones derivadas por orgánicas superiores como, por ejemplo, las materias relativas a la transparencia del municipio, donde se considera que “la transparencia implica el deber de las autoridades, directivos y funcionarios públicos de actuar en forma visible, previsible y entendible. Concretamente, esto se traduce en el Acceso a Información Pública, o sea, el carácter público y accesible de toda la información que esté en poder de las instituciones públicas, tal como lo ha establecido la Ley N° 20.285 de acceso a la información pública, comúnmente llamada Ley de Transparencia. La Ley de Transparencia (2008) exige a las instituciones públicas poner a disposición de los ciudadanos de manera permanente y actualizada un conjunto de información en sus páginas web” (2013); por ello, supone una función adicional respecto a la gestión y tramitación de las solicitudes específicas en esta materia.

Junto a lo anterior, y conforme a las políticas de optimización de recursos municipales, la SECPLA contempla las funciones reguladas por las normativas relativas a los procedimientos concursables de fondos de organismos externos, siendo los más recurrentes la Secretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y el Gobierno Regional Región Metropolitana (GORE).

La SECPLA, al igual que otras direcciones o entidades públicas, son sujetas a participar de los distintos mecanismos de control interno (Dirección de Control) como externo (Contraloría), esta última regulada por Ley N°10.336, Sobre organización y atribuciones de la Contraloría General de la República.

Se agrega también que a la SECPLA, como dirección perteneciente a un organismo público, se le aplica la Ley 18.575, Ley de Bases Generales de la Administración del Estado y, por sobre todo, aquellas normativas de funcionamiento administrativo. También y conjuntamente a lo anterior, se le aplica la Ley N°18.883, Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales, que posee un impacto menor, dado que menos del 10% de los funcionarios de la SECPLA posee la calidad jurídica que regula dicho estatuto.

En forma sistematizada por la oficina de la SECPLA, se definen las siguientes normas condensadas que regulan en detalle el funcionamiento:

*Tabla 4 Resumen condensado de normas*

<b>Unidad</b>	<b>Normas</b>
Asesoría urbana	Ley General de Urbanismo y Construcciones y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, Ley de aportes a Espacio Público N°20.958, Ley de Bases del Medio Ambiente N°19.300, Ley N°20.417 Evaluación Ambiental Estratégica, Reglamento para la Evaluación Ambiental Estratégica y Guía de Orientación para el uso de la Evaluación Ambiental Estratégica. Ordenanza de Participación Ciudadana Municipal, Plan Regulador Metropolitano de Santiago y Política Nacional de Desarrollo Urbano
Formulación de proyectos	Decreto 6593/2005. Instructivos de la fuente de financiamiento respectivo
Arquitectura	Decreto 6593/2005. Ley y Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones
Licitaciones	Reglamento sobre Licitaciones, Contrataciones y Adquisiciones Municipales, aprobado por Decreto Alcaldicio N°243 de 2008 y Modificación aprobada por Decreto Alcaldicio N°8132 de 2015. Ley 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios Reglamento de la Ley N°19.886, Decreto 250 de 2003 del Ministerio de Hacienda y sus modificaciones
Presupuesto	Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades / Decreto de Hacienda N°854 (Clasificaciones Presupuestarias) del Presupuesto del Sector Público / Ley N°20.981 de presupuestos del sector público año 2017
Planificación y desarrollo	Ley 18.695 (LCOM) art. 21. letra a, d) y g) / Ley N°20.285 (Transparencia), art. 6° y Título IV / Ley N°19.602 (SINIM-SUBDERE), art. 2° y 3°
Coordinación de proyectos	Ordenanza de Urbanismo y Construcción, Ordenanza Comunal, Plan Regulador

**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.2.2. Tendencia económica**

Considerando las funciones que desarrolla la SECPLA, es menester conocer el comportamiento de las tendencias económicas del municipio, donde se observa que, en términos de proporcionalidad, el presupuesto anual ha sufrido variaciones marginales en orden del 2% (en promedio), considerando un aumento excepcional en el año 2020

respecto al anterior, que en parte se justificó por los ajustes propios de la pandemia COVID-19 y, por otra parte, la disminución del presupuesto 2021 en un -3% respecto al año anterior, principalmente por la baja de expectativas de recaudación de ingresos en algunas líneas municipales.

*Tabla 5 Comportamiento de los subtítulos de gasto; serie 2017 - 2021*

AÑO	PPTO ANUAL	21	22	24
2017	\$116.503.534	\$41.923.546	\$46.245.604	\$15.795.826
2018	\$118.321.562	\$41.551.654	\$47.207.253	\$16.168.265
2019	\$119.318.266	\$42.150.000	\$46.278.502	\$16.649.844
2020	\$129.288.897	\$45.000.000	\$50.108.899	\$18.464.510
2021	\$125.976.232	\$47.208.912	\$46.438.877	\$18.001.935

Nota: Construida en miles de millones y con base a los presupuestos informados en el portal de transparencia<sup>12</sup> activa del municipio.

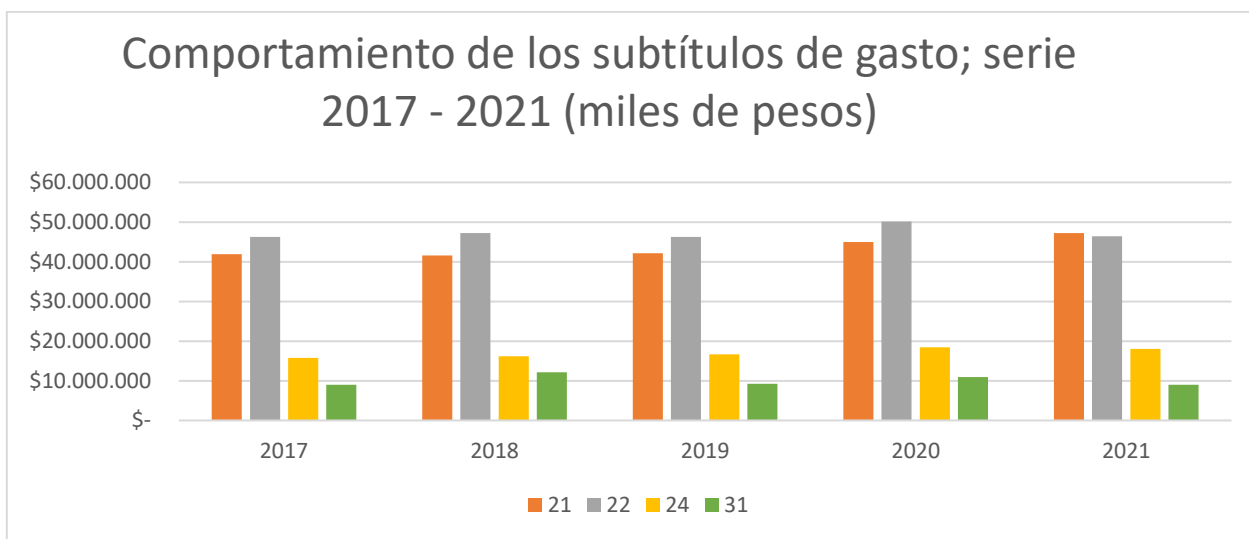
**Fuente:** Elaboración propia.

Cuando revisamos los subtítulos de gastos más importantes, podemos evidenciar que la carga presupuestaria de gasto se distribuye mayoritariamente entre los subtítulos 21 “Gastos en Personal” y 22 “Bienes y Servicios de Consumo”. Como se evidencia, tanto la ilustración y tabla correspondiente al comportamiento de los subtítulos, durante los últimos cinco años, se han comportado de manera estable con una tendencia al crecimiento en el orden del promedio del 2%.

Analizando los resultados del entorno económico, la SECPLA puede interpretar para sus funciones un ambiente estable en términos del comportamiento de los gastos municipales.

Sobre el peso relativo de la SECPLA respecto al total del presupuesto municipal, este en promedio para los últimos cinco años supone 1,98% del presupuesto total. Lo anterior permite otorgar ciertas configuraciones respecto a la estabilidad frente a shocks presupuestarios.

<sup>12</sup> Según los datos obtenidos en el portal web: <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU163>



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Tendencia social

Las funciones principales de la SECPLA contemplan una gestión a nivel interno del municipio, por lo que eventualmente esta tendencia posee aspectos de preponderancia menor en el orden jerárquico; sin embargo, es importante entender a quién le responde o quiénes son los clientes.

Por orden normativo, el cliente final es el alcalde; sin embargo, el propio desarrollo de funciones y en su rol asesor de políticas municipales, posee múltiples interacciones con las distintas direcciones municipales, según el mapa de actores adjunto en los anexos de la presente tesis.

Del mapa de actores<sup>13</sup>, se precisan los siguientes aspectos críticos a considerar:

- Alta integración con las direcciones; Dirección de Obras Municipales, Dirección de Asesoría Jurídica y Dirección de Administración y Finanzas, esto principalmente dado que estas direcciones influyen en la prestación y coordinación de las funciones estratégicas de la SECPLA.
- Las unidades técnicas, principales clientes de la SECPLA, se catalogan como una relación estratégica (en el ámbito de la gestión), principalmente dado que estas requieren proyectos y es la SECPLA quien otorga los presupuestos y las precisiones finales de los proyectos presentados, tanto aquellos que concurren a licitación o diseño/postulación con organismos externos.
- Se aprecian dos unidades de soporte: i) SMAPA, que principalmente soporta un porcentaje mayoritario de los ingresos municipales que alimentan el presupuesto administrado por la SECPLA, y ii) la Dirección de Tecnología y Comunicaciones, que da soporte a la plataforma de telecomunicaciones a todas las direcciones municipales.

<sup>13</sup> El mapa de actores se encuentra detallado e ilustrado en los anexos del presente trabajo.



- d) Una relación de causa y efecto con la sociedad civil, a través de una categorización de clientes de segundo nivel. Esto es porque a través de sus requerimientos o los que normativamente la municipalidad debe dar cuenta, las unidades técnicas formulan sus proyectos que son tramitados por la SECPLA, principalmente por la unidad de licitaciones.

#### 5.2.4. Tendencia tecnológica

Considerando la era digital, ya avanzada hace años, el municipio carece de una modernización digital de sus procesos. Hoy en día, el municipio utiliza como único soporte de tramitación digital el sistema de documentación y gestión documental; sin embargo, su utilización radica como un sistema de back up del sistema en soporte papel.

Más del 90% de las actuaciones municipales deben ser tramitadas en soporte papel, e inclusive aquellas que pueden ser iniciadas de manera digital deben ser refrendadas por el citado soporte.

Lo anterior supone que se debe considerar la situación descrita dentro de los aspectos de modernización de procesos, con el fin de hacerlas parte del proceso o incluirlas como una oportunidad de mejora. Hoy, sin duda, la tramitación digital es el futuro, otorgando grandes escalas de optimización de procesos y por sobretiempos en la gestión de procedimientos municipales, que en cierta proporcionalidad pudiese acelerar la entrega de los servicios a los vecinos de la comuna.

Adicionalmente, esta tendencia identifica el llamado a hacerse responsable del cambio tecnológico en la sociedad, en el sentido de que esta tiene un mayor y mejor acceso a la información, principalmente dadas las directrices de transparencia activa del municipio y por la divulgación constante a través de redes sociales.

Finalmente, lo anterior hace eco a la precisa radiografía que realiza González (2021); considera la era digital y la “nueva realidad” de la pandemia COVID-19, precisando que “el que un prestador de servicios ofrezca un canal digital, ya no será un agregado, sino que se convertirá en un estándar. Es aquí donde la necesidad de hacer énfasis en las medidas propuestas por la institucionalidad como, por ejemplo, el Instructivo Presidencial de Transformación Digital, se vuelve imperiosa; incluso, esto adquiere aún mayor relevancia tomando en cuenta que durante el año 2019 se promulgó la ya mencionada Ley de Transformación Digital del Estado”.

### 5.3. Análisis interno

Previo a abordar el comportamiento funcional de la SECPLA, es pertinente establecer que la Municipalidad de Maipú posee por misión y visión<sup>14</sup> lo siguiente:

- **Misión:** trabajar a disposición de todos los vecinos de nuestra comuna, con la finalidad de brindar un servicio de excelencia, centrado principalmente en la transparencia administrativa y en la calidad de vida de nuestra comunidad
- **Visión:** asegurar a cada persona de nuestra comunidad una atención integral y humana, focalizada en los pilares: mujer, salud, adultos mayores y seguridad, para

---

<sup>14</sup> Gestión municipal 2016-2021; obtenido en <https://www.municipalidadmaipu.cl/alcaldesa-cathy-barriga-guerra/>

lograr resolver sus problemas y contestar cada una de sus inquietudes, con la finalidad de convertir a la comuna de Maipú en un grato lugar para vivir

Lo anterior decanta en los siguientes objetivos institucionales, según lo dispuesto en el formulario A1 de la municipalidad:

1. Mejorar e implementar nuevos y más eficientes modelos de atención.
2. Actuar con transparencia y en el marco de la ley en todos los actos administrativos de la gestión municipal.
3. Propender a la mejora continua de nuestros servicios, agilizando, simplificando y modernizando nuestros procesos, permitiendo aumentar la satisfacción de nuestros usuarios.
4. Optimizar el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros, orientándolos a resultados medibles.
5. Adecuar la definición estratégica de la dirección y sus metas a resultados que sean medibles, específicos y alcanzables en tiempos determinados de realizar.

Con ello en tabla, abordaremos el funcionamiento estratégico que plantea la SECPLA.

La definición estratégica plantea que su eje funcional corresponde a asesorar al alcalde (sa) y al concejo comunal, en el estudio, definición y elaboración de políticas, confección de presupuestos, proyectos, programas de desarrollo comunal, además de apoyar a la modernización de la gestión municipal.

Lo anterior lo realiza a través de siete oficinas: proyectos, licitaciones, asesoría urbana, presupuesto, control de gestión, planificación y desarrollo, y coordinación de proyectos.

Los objetivos estratégicos de la SECPLA, según el Plan Anual Municipal Año 2021, son los siguientes:

- a) Disponer de información estratégica clara y oportuna para la toma de decisiones.
- b) Monitorear, evaluar y actualizar la Planificación Estratégica, presupuestaria, territorial y administrativa.
- c) Contar con una cartera de proyectos de inversión diseñada, actualizada y aprobada.

Los procesos que desarrolla cada oficina son los que se detallan a continuación, los cuales son derivados de una sistematización de los productos o procesos informados de manera interna para los programas de gestión municipal durante el período 2017-2021, a través de los planes anuales:

*Tabla 6 Productos o procesos - SECPLA*

<b>N°</b>	<b>Productos o procesos</b>	<b>Descripción</b>
1	Oficina de proyectos	
1.1	Proyectos de arquitectura	Constituyen las factibilidades, diseño, especificaciones técnicas y permisos de edificación
1.2	Iniciativas postuladas	Iniciativas ingresadas a la institución financiera
2	Oficina de licitaciones	
2.1	Bases administrativas	Confección de las bases administrativas
2.2	Gestión de contratos	Asistir técnicamente en el seguimiento de los distintos contratos contraídos por las direcciones municipales

Nº	Productos o procesos	Descripción
3	Oficina asesoría urbana	
3.1	Plan regulador	Mantenimiento del plan regulador, de acuerdo a las directrices de la administración municipal
3.2	Información territorial	Actualización del Sistema de Información Territorial de Maipú (SITMA)
4	Oficina de presupuesto	
4.1	Presupuesto municipal	Involucra la formulación del presupuesto municipal, requiriendo la participación de todas las direcciones municipales; contribuir con el registro y monitoreo de avance del mismo, mediante el análisis y evaluación de las solicitudes de factibilidad presupuestaria y evaluación del comportamiento de su ejecución
5	Oficina control de gestión	
5.1.a	Gestión de proyectos SECPLA	Gestión de la cartera de proyectos SECPLA - subtítulo 31
5.1.b	Procesos y procedimientos SECPLA	Identificación y levantamiento de los procesos SECPLA, además de establecer sus correspondientes procedimientos
5.2	Rendición fondos externos	Realizar las rendiciones de fondos externos a las distintas entidades financieras (SUBDERE-GORE)
6	Oficina planificación y desarrollo	
6.1	Cuenta pública	Informe consolidado de la gestión municipal anual, en su versión técnica destinada al Concejo Municipal y al Consejo de la Sociedad Civil (COSOC)
6.2	Plan de desarrollo comunal	Informe consolidado del plan sexenal de desarrollo de la comuna (2012-2018)
6.3	Estadísticas comunales	Mantenimiento de estadísticas comunales (web municipal y transparencia) e indicadores municipales anuales (SINIM-SUBDERE)
6.4	Transparencia	Gestión SECPLA en portal transparencia activa y pasiva
7	Oficina coordinación de proyectos	
7.1	Logística y mitigación	Coordinación logística para la disminución del impacto de proyectos externos en la comunidad

Fuente: Planes anuales - SECPLA.

Al tenor de lo anterior, las SECPLA ejecutan un plan de trabajo aislado por oficina, donde se destacan las siguientes actividades, nuevamente sistematizadas para el período 2017-2021:

Tabla 7 Actividades SECPLA

Nº	Actividades
1. Oficina de proyectos	
1.1 Proyectos de arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proyectos de arquitectura para infraestructura y equipamiento comunal</li> <li>• Tramitar los permisos de edificación y recepción definitiva</li> </ul>

N°	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar los expedientes técnicos para la licitación respectiva</li> <li>• Realizar evaluaciones técnicas y económicas de las ofertas</li> <li>• Presentar propuestas de adjudicación al concejo</li> <li>• Asistir en la supervisión técnica de ejecución de obras</li> </ul>
1.2 Iniciativas postuladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postular los proyectos de arquitectura a fuentes regionales y sectoriales de financiamiento concursable. Circular 33, PMU y PMB</li> </ul>
<b>2. Oficina de licitaciones</b>	
2.1 Bases administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección de las bases administrativas</li> </ul>
2.2 Gestión de contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la gestión contractual del municipio, facilitando el registro y control de los distintos hitos y documentos asociados a cada contrato informado, transparentando la información a través del aplicativo dispuesto por la Dirección de Compras Públicas</li> </ul>
<b>3. Oficina asesoría urbana</b>	
3.1 Plan regulador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantención del plan regulador, de acuerdo a las directrices de la administración municipal</li> </ul>
3.2 Información territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización del Sistema de Información Territorial de Maipú (SITMA)</li> </ul>
<b>4. Oficina de presupuesto</b>	
4.1 Presupuesto municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar y monitorear el avance del presupuesto, mediante análisis y evaluación de solicitudes de factibilidad presupuestaria y evaluación del comportamiento de su ejecución</li> </ul>
<b>5. Oficina control de gestión</b>	
5.1.a Gestión de proyectos SECPLA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar información de los proyectos SECPLA - subtítulo 31</li> </ul>
5.1.b Manual de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión periódica con las distintas unidades para el levantamiento de los procesos y procedimientos SECPLA</li> </ul>
5.2 Rendición fondos externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las remesas y rendiciones fondos externos</li> </ul>
<b>6. Oficina planificación y desarrollo</b>	
6.1 Cuenta pública	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe consolidado de la gestión municipal anual, en su versión técnica destinada al Concejo Municipal y al COSOC</li> </ul>
6.2 Plan de desarrollo comunal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de avance del primer año de ejecución en el nuevo plan sexenal de desarrollo de la comuna (2019-2024)</li> </ul>
6.3 Estadísticas comunales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantención de estadísticas comunales (web municipal y transparencia) e indicadores municipales anuales (SINIM-SUBDERE)</li> </ul>

N°	Actividades
6.4 Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión SECPLA en portal transparencia activa y pasiva</li> </ul>
7. Oficina coordinación de proyectos	
7.1 Logística y mitigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación logística para la ejecución de proyectos estratégicos que generen el menor impacto en la comunidad</li> </ul>

Fuente: Planes anuales - SECPLA.

Entonces, revisada la organización estratégica de la SECPLA, se puede evidenciar un eje normativo respecto a cumplir las funciones que por ley le recaen; sin embargo, no se aprecia una vinculación institucional, al punto de que no pareciera que armonizará a completitud con la misión institucional respecto a la misión y visión declarada a nivel organizacional.

Lo anterior no supone un error, ni mucho menos una descoordinación estratégica, sino más bien uno los objetivos que plantea esta tesis, que es poder armonizar tanto las funciones entregadas por las normativas correspondientes con la propia misión y visión que establece la organización para dar cumplimiento a su función pública.

Otro hallazgo relevante es la mecánica con la cual se construyen los planes anuales de gestión, estos se construyen en forma aislada por cada unidad perteneciente a la SECPLA, a través de una planilla predefinida que no es debatida en un plenario de unidades internas.

#### 5.4. Análisis FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se abordará posee su sustento en la encuesta realizada a los funcionarios(as) de la SECPLA, denominada “ENCUESTA DIAGNÓSTICO - SECPLA”. Los resultados de esta encuesta fueron condesados en una tabla única que se complementó con los análisis PEST e interno que se esbozaron anteriormente.

La encuesta fue aplicada en forma voluntaria a los funcionarios de la SECPLA, enviándose la invitación a 53 funcionarios(as), bajo el concepto de anonimato, alcanzando una respuesta del 83,01%.

Tabla 8 Matriz FODA- SECPLA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia técnica de las unidades que configuran la SECPLA</li> <li>Buena coordinación entre las unidades</li> <li>Buena relación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Carencia de tramitación digital de los requerimientos</li> <li>Ausencia de coordinación horizontal entre las unidades</li> <li>Conocimiento de los indicadores internos y externos de la dirección</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad del presupuesto asignado de la SECPLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta rotación de la alta dirección</li> <li>Insularidad de las direcciones municipales</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración estratégica de la SECPLA en los distintos procesos municipales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de la comunicación de la estrategia municipal</li> <li>• Proyectos municipales de corto plazo (periodo alcaldicio).</li> <li>• Gestión burocrática.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de los resultados de la encuesta.

En términos generales y en forma de tabla ecológica, se presentan las siguientes conclusiones:

*Tabla 9 Tabla ecológica - SECPLA*

<b>Aspectos positivos</b>	<b>Aspectos negativos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia técnica</li> <li>• Integración estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insularidad de las direcciones</li> <li>• Ausencia de herramientas de tramitación digital</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la sistematización de los resultados de la encuesta.

Estos aspectos permitirán que tanto el direccionamiento estratégico como el CMI puedan absorber las potencialidades y trabajar con las falencias observadas.

## 6. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Considerando el análisis previo y para dar respuesta a una de las preocupaciones de aplicar el CMI a un segmento de la organización, se plantea ocupar la metodología rescatada por Lisoni (2018) en la elaboración de un CMI para el sector público, que posee sustento en el marco teórico de Osterwalder e Yves (2011), configurándose el “modelo de negocio” de la SECPLA, que otorga una panorámica general previo a la definición del direccionamiento estratégico.

<b>Criterio</b>	<b>Preguntas guías</b>	<b>Definición</b>
Usuarios/clientes	¿Para quién crea valor la SECPLA?	Normativamente, sus principales clientes son el alcalde(sa) y el concejo municipal, sin perjuicio de que se agreguen las unidades técnicas del municipio Con mayor detalle se aprecia el mapa de actores en los anexos del presente trabajo
Propuesta de valor	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas solucionamos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada cliente que posee la organización?	Desde la perspectiva de proyectos, presupuesto, licitaciones y control de gestión, se dispone como propuesta la entrega de información estratégica clara y oportuna para la toma de decisiones  Desde la perspectiva de presupuesto, asesoría urbana y planificación y desarrollo, se dispone como propuesta el monitorear, evaluar y actualizar la Planificación Estratégica, presupuestaria, territorial y administrativa  Finalmente, la SECPLA en su conjunto sostiene la cartera de proyectos de inversión, actualizada y aprobada
Canales	¿Qué canales de comunicación prefieren los clientes? ¿Cómo establecemos el contacto con los clientes? ¿Cómo evaluamos los canales utilizados? ¿Cómo atendemos las consultas que surgen en los clientes a partir de la entrega de productos y servicios?	Los usuarios prefieren los canales de comunicación digital; sin embargo, dada la cultura y realidad organizacional, la comunicación la sostienen mediante el soporte papel  El contacto general y la comunicación cotidiana se realizan a través de correo electrónico
Fuente de ingresos	¿Por qué valor están dispuestos a pagar (o generar instrumentos intangibles) los clientes?	Se precisa que la SECPLA no genera ingresos para el municipio en forma directa. En forma

<b>Criterio</b>	<b>Preguntas guías</b>	<b>Definición</b>
	<p>¿Por qué lo hacen actualmente?  ¿Qué les gustaría pagar?  En el caso de una organización del sector público, ¿de qué manera aportan estos intangibles a la generación de futuros ingresos a la institución?</p>	<p>indirecta, a través de la postulación de proyectos a las instituciones financieras, se logra generar ingresos para proyectos específicos</p> <p>En tal sentido, se precisa que la SECPLA, a través de su oficina de proyectos, realiza una labor esencial de perfeccionamiento técnico de las postulaciones para obtener las líneas de financiamiento</p> <p>Otra línea de acción es la gestión estratégica de las licitaciones, donde se plantean modelos competitivos para generar macro ahorros en las contrataciones municipales</p>
Recursos clave	<p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuente de ingresos?</p>	<p>La disponibilidad de información, tanto en tiempo y forma</p> <p>Precisando la situación actual, el soporte informático es esencial, considerando aún más las plataformas electrónicas que necesita cada unidad para entregar sus productos, siendo estos, entre otros: gestión del presupuesto (sistema contable), licitaciones (acceso a la web de mercado público), proyectos e información territorial (softwares específicos)</p>
Actividades clave	<p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?</p>	<p>La temporalidad de las actividades es clave. Con ello se precisa que tanto la información de entrada y salida, así como las gestiones intermedias, deben ajustarse a plazos normativos e internos; por ello, la eficiencia de las actividades clave es primordial</p> <p>En lo particular, las actividades clave son las relativas a la gestión del presupuesto, contratos y elaboración de proyectos</p>



<b>Criterio</b>	<b>Preguntas guías</b>	<b>Definición</b>
Estructura de costos	<p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</p> <p>¿Cuáles son los recursos clave más caros?</p> <p>¿Cuáles son las actividades clave más caras?</p>	<p>En primer lugar, se precisa que, en términos de costos (cargo al presupuesto municipal), el peso relativo de la SECPLA respecto al total del presupuesto municipal está en el promedio del orden del 1,98% en los últimos cinco años</p> <p>En segundo lugar, la SECPLA en su rol de unidad de soporte de la gestión institucional no posee grandes recursos clave ni actividades asociadas a grandes costos</p>

**Fuente:** Con base en el trabajo de Lisoni (2018), precisando las respuestas de elaboración propia, el resultado de la encuesta de FODA y análisis de fuentes.

## 7. PROCESOS CRÍTICOS

Luego de revisados los procesos, productos y servicios, como la gestión anual de la Secretaría Comunal de Planificación, en los capítulos anteriores, se pueden colegir los siguientes procesos críticos<sup>15</sup>:

### a) Gestión de procesos de contratación de bienes y servicios:

La unidad de licitaciones es la encargada de gestionar los procesos de contratación de bienes y servicios, cuando los montos involucrados en la contratación son iguales o superiores a 100 UTM, según lo establece la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en su artículo 21, letra e).

A su vez, el Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la Municipalidad de Maipú, aprobado por Decreto Alcaldicio N°3364, de fecha 30 de mayo de 2011, establece en su artículo 14 letra e) tal función, lo que es recogido operativamente a través del Reglamento sobre Licitaciones, Contrataciones y Adquisiciones Municipales, que en su artículo 5 le asigna a la SECPLA la función de preparación de las bases y demás antecedentes de los procesos licitatorios, en conformidad con la Ley 19.886.

Dicho lo anterior, llama la atención que, dentro de los productos, procesos y actividades declaradas en los planes anuales de la SECPLA, estos se reduzcan a la elaboración de bases administrativas, siendo que el rol es más complejo que el indicado.

De hecho, revisados tanto la Ley 18.695, 19.886 y el Reglamento sobre Licitaciones, Contrataciones y Adquisiciones Municipales, aprobado por Decreto Alcaldicio N°243 de 2008 y Modificación aprobada por Decreto Alcaldicio N°8132 de 2015, se puede apreciar que a la citada unidad le revisten más funciones y que, por sobre todo, el proceso de contrataciones públicas no solo se remite a la elaboración de bases administrativas.

En resumen, los procesos de contratación pública, por norma general, conocen tres procedimientos: 1) Licitaciones públicas, 2) Convenio marco y 3) Trato directo. Cada uno de los procesos conlleva actos administrativos distintos entre sí y cada uno con sus complejidades asociadas.

Más allá de lo anterior, en materia de procesos críticos, se destaca que la gestión eficiente y efectiva de la unidad supone continuidades operativas para los planes, programas y servicios municipales.

### b) Gestión de proyectos:

Entre los ámbitos de gestión que desarrolla la SECPLA, se encuentra la producción y administración de una extensa cartera de proyectos de inversión en infraestructura, que se gestionan mediante recursos financieros municipales y externos (de origen regional y/o sectorial).

La oficina de proyectos de la SECPLA es la unidad técnica responsable de desarrollar proyectos de arquitectura que requiere la comunidad y encomienda la autoridad edilicia, en atención a sus iniciativas y prioridades de desarrollo para la comuna y el municipio.

---

<sup>15</sup> Por proceso crítico se entiende todo aquel que reviste gran importancia para el municipio en relación con la continuidad operacional de la gestión administrativa y operativa.

Esta cartera involucra obras nuevas, ampliaciones, mejoramientos, habilitaciones y/o modificaciones, entre otras; por ello, esta oficina participa en todos los procesos requeridos para su materialización, como los siguientes:

- Elaboración de anteproyectos
- Gestión de externalización de proyectos de especialidades y/o proyectos complementarios a la edificación
- Tramitación de permisos de edificación ante la Dirección de Obras
- Desarrollo de los presupuestos estimativos de las obras, así como los detalles y especificaciones técnicas requeridas para fundamentar una licitación

Durante los años 2017 y 2021, la unidad ha gestionado más de 140 proyectos, siendo entonces una de las unidades más importantes del municipio, toda vez que participa en la gestación y elaboración de los proyectos que van en directo beneficio de los vecinos(as) de Maipú.

c) Planificación, control y cumplimiento del presupuesto municipal:

La unidad de presupuesto lleva a cabo la planificación y elaboración del presupuesto municipal, como también el control y cumplimiento de este, en los siguientes subtítulos:

- Subtítulo 22 “Bienes y servicios de consumos”
- Subtítulo 24 “Transferencias corrientes”
- Subtítulo 29 “Adquisición de activos no financieros”
- Subtítulo 31 “Iniciativas de inversión”

Estas funciones, en particular, son conferidas por la Ley 18.695 y lo dispuesto en el Decreto Alcaldicio N°4182 DAP, del año 2016.

Sin duda, la planificación presupuestaria y su control son funcionamientos críticos en cualquier ente público, dado que permite optimizar el uso de los recursos fiscales.

## 8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico supone una revisión y refundación de algunos parámetros clave para la organización, en este caso para la SECPLA. Tal y como dicta la metodología y modelos de formulación del CMI y las aproximaciones al sector público, Niven (2003), se analizará la misión, visión y valores como elementos clave para definir las líneas estratégicas del CMI.

### 8.1. Misión, visión y principios

Revisitando el hecho de que la unidad de análisis, SECPLA, es parte de una organización superior, primero debemos traer a la palestra la misión y visión de esta (previamente esbozada).

**Misión:** trabajar a disposición de todos los vecinos de nuestra comuna, con la finalidad de brindar un servicio de excelencia, centrado principalmente en la transparencia administrativa y en la calidad de vida de nuestra comunidad.

**Visión:** asegurar a cada persona de nuestra comunidad una atención integral y humana, focalizada en los pilares: mujer, salud, adultos mayores y seguridad, para lograr resolver sus problemas y contestar cada una de sus inquietudes, con la finalidad de convertir a la comuna de Maipú en un grato lugar para vivir.

En términos de aplicación y proyección de la gestión, el instrumento superior es el PLADECO. Este instrumento plantea tres principios rectores:

- 1) Responsabilidad fiscal
- 2) Fortalecimiento de la coordinación institucional
- 3) Inclusión

A lo anterior, el citado PLADECO, en su última actualización, agrega un cuarto criterio (principio) subyacente a los otros, precisando que “este nuevo enfoque es la definición de flujo de la cartera estratégica como un proceso que no concluye con la materialización física de obras de infraestructura o equipamiento sino, muy por el contrario, se define la inversión como un soporte a la puesta en operación de los servicios a la comunidad, puesto que un centro de salud, un parque, un centro de servicios, un espacio público nuevo o remozado, solo cobran sentido cuando empiezan a ser utilizados y apropiados por las comunidades usuarias” (PLADECO, 2019, p. 4).

Ahora bien, en términos de gobernanza y participación en el planteamiento de la misión, visión y principios del PLADECO, hay que precisar que el resultado de la “planificación ha sido posible con el concurso de todas las direcciones municipales, quienes en un equipo de trabajo cercano a las cincuenta personas contribuyeron a la definición de los objetivos y carteras programáticas de las áreas de desarrollo de las que son parte. La coordinación metodológica del proceso ha resultado, además, un proceso innovador y con orientación a resultados, desarrollado por un equipo multidisciplinario coordinado por la Administración Municipal, Secretaría Comunal de Planificación y Dirección de Desarrollo Comunitario” (PLADECO, 2019, p. 6).

Dicho lo anterior, se precisa que la misión, visión y principios expuestos guiarán a la SECPLA; por ello, serán un eje esencial en la armonización del CMI, tomando en cuenta que como instrumento (PLADECO) contó con la construcción participativa validadora.

## 8.2. Revisión estratégica

Los lineamientos estratégicos que se expondrán se sustentan en un trabajo de etapas de reconstrucción y armonización respecto a la misión, visión y principios, en un comparativo respecto a los planes anuales de gestión de la SECPLA (expuestos anteriormente).

Tabla 10 Comparativa de planteamientos institucionales

Misión y visión institucional	Objetivos institucionales	Objetivos estratégicos de la SECPLA
<p>a) Misión: trabajar a disposición de todos los vecinos de nuestra comuna, con la finalidad de brindar un servicio de excelencia, centrado principalmente en la transparencia administrativa y en la calidad de vida de nuestra comunidad</p> <p>b) Visión: asegurar a cada persona de nuestra comunidad una atención integral y humana, focalizada en los pilares: mujer, salud, adultos mayores y seguridad, para lograr resolver sus problemas y contestar cada una de sus inquietudes, con la finalidad de convertir a la comuna de Maipú en un grato lugar para vivir</p>	<p>a) Mejorar e implementar nuevos y más eficientes modelos de atención</p> <p>b) Actuar con transparencia y en el marco de la ley en todos los actos administrativos de la gestión municipal</p> <p>c) Propender a la mejora continua de nuestros servicios agilizando, simplificando y modernizando nuestros procesos, permitiendo aumentar la satisfacción de nuestros usuarios</p> <p>d) Optimizar el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros, orientándolos a resultados medibles</p> <p>e) Adecuar la definición estratégica de la dirección y sus metas, a resultados que sean medibles, específicos y alcanzables en tiempos determinados de realizar</p>	<p>a) Disponer de información estratégica clara y oportuna para la toma de decisiones</p> <p>b) Monitorear, evaluar y actualizar la Planificación Estratégica, presupuestaria, territorial y administrativa</p> <p>c) Contar con una cartera de proyectos de inversión diseñada, actualizada y aprobada</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la sistematización de información y la información declarada por el organismo.

Para trabajar la reconstrucción y armonización del objetivo estratégico de la SECPLA, se plantea la pregunta ¿cómo la SECPLA aporta a la misión, visión y objetivos institucionales?

Tomando en consideración el comparativo expuesto en la Tabla N°10 y la pregunta expuesta, podemos empezar a precisar algunas cosas que poseen relación con el área de interés de la SECPLA, incluyendo las labores dictaminadas por la Ley de Municipalidades (art. 21):

- De la misión: la transparencia administrativa como eje práctico de gestión
- De la visión: resolver problemas de la comunidad
- De los objetivos institucionales:

- Actuar con transparencia
- Mejora continua de los servicios agilizando, simplificando y modernizando los procesos
- Optimizar el uso de recursos humanos, tecnológicos y financieros

Respondiendo la pregunta de interés, se analiza si los objetivos estratégicos conversan con las áreas de interés y de actuación de la SECPLA, según lo expuesto en los puntos anteriores. También se agrega que, si bien los puntos clave poseen relación con la SECPLA, no son de exclusiva ni mayoritaria responsabilidad de la SECPLA. Dicho ello, se precisa que algunas direcciones como la de administración y finanzas, administración municipal y control, entre otras, aportan a los objetivos institucionales.

Realizado el análisis, se puede concluir que, en efecto, la SECPLA contribuye a la misión, visión y objetivos institucionales, particularmente en lo que respecta a la disposición de información estratégica clara y oportuna; sin duda, es un activo de valoración superior en el afán de los objetivos a), b) y d), de la Tabla N°10 y, en consecuencia, aportan a la visión, entregando insumos para resolver problemas de la comunidad.

Por otra parte, los objetivos b) y c) de los objetivos estratégicos de la SECPLA, carecen de una interacción clara respecto a los objetivos institucionales, misión y visión. Lo anterior, principalmente, por dos aspectos: 1) El objetivo b) de la SECPLA es el paso previo para completar el objetivo a), por ello no queda clara la separación de estos, y 2) La cartera de inversión por sí sola no es concluyente al no contemplar precisamente si estos se ajustan a la visión en lo relativo a solucionar problemas o alguno de los objetivos institucionales.

Sin perjuicio de lo anterior, lo esbozado no supone una actuación alejada de la norma si no, más bien, una correcta ejecución de la norma superior; sin embargo, no por ello deja de ser una oportunidad para replantear cómo estos objetivos estratégicos dan cumplimiento a lo normado y a la visión institucional, con el fin de optimizar los objetivos de la SECPLA.

En forma complementaria y antes de plantear la propuesta de redireccionamiento estratégico, amerita exponer los indicadores de medición de la SECPLA, que nacen de los objetivos estratégicos de la misma para los planes anuales y en el cumplimiento de los procesos de cada oficina.

Tabla 11 Indicadores de los procesos - SECPLA

Programa, proc./ serv.	Indicador	Fórmula de cálculo	Justificación
<b>1. Oficina de proyectos</b>			
1.1 Proyectos de arquitectura	Porcentaje de proyectos diseñados sobre los priorizados (por alcaldía y/o administración municipal)	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos diseñados en el año 2021} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos priorizados en el año 2021}) * 100$	Contar con una cartera de proyectos actualizada, con requerimientos claros y aprobaciones oportunas
1.2 Iniciativas postuladas	Porcentaje de proyectos postulados durante el año en curso	$(\text{N}^\circ \text{ de proyectos postulados en el año 2021} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos priorizados en el año 2021}) * 100$	Maximizar la cantidad de proyectos priorizados con aprobación técnica
<b>2. Oficina de licitaciones</b>			

Programa, proc./ serv.	Indicador	Fórmula de cálculo	Justificación
2.1 Bases administrativas	Porcentaje de bases administrativas enviadas a DAJ en el tiempo asignado de 45 días hábiles, a partir de la entrega del requerimiento al analista de licitaciones	$(\text{N}^\circ \text{ de bases administrativas enviadas a DAJ dentro de los 45 días hábiles} / \text{N}^\circ \text{ de bases administrativas enviadas a DAJ}) * 100$	Maximizar la capacidad de gestión de la unidad y proporcionar información clara sobre el funcionamiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la unidad de licitaciones
<b>3. Oficina asesoría urbana</b>			
3.1 Plan regulador	Números de informes sobre el avance de propuesta de modificación priorizada por administración	$\text{N}^\circ \text{ de informes emitidos a la dirección}$	Mantener en conocimiento al director (a) de la SECPLA, de los avances de propuestas de modificación al plan regulador
3.2 Información territorial	Porcentaje de información geográfica actualizada según Plan anual SITMA	$(\text{N}^\circ \text{ de coberturas actualizadas en geodatabase} / \text{N}^\circ \text{ de coberturas programadas a ser actualizadas según planificación SITMA 2021}) * 100$	Mantener actualizadas las coberturas en geodatabase, para las consultas realizadas por los distintos usuarios internos como de la comunidad
<b>4. Oficina de presupuesto</b>			
4.1 Presupuesto municipal	Porcentaje de ejecución presupuestaria subtítulos 22, 23, 24, 29, 31 y 33 de las direcciones durante el año calendario	$(\text{Monto del presupuesto municipal del subtítulo 22, 23, 24, 29, 31 y 33 ejecutado y monitoreado por la SECPLA} / \text{monto total presupuesto municipal del subtítulo 22, 23, 24, 29, 31 y 33 asignado a las direcciones año 2021}) * 100$	Contribuir con el registro y monitoreo de avance de los subtítulos 22, 23, 24, 29, 31 y 33 asignados a las diferentes direcciones municipales, mediante el análisis, la evaluación de las solicitudes de factibilidad presupuestaria y del comportamiento de su ejecución
<b>5. Oficina control de gestión</b>			
5.1.b Procesos y procedimientos de la SECPLA	Procesos y procedimientos de la SECPLA levantados durante el año en curso	$(\text{N}^\circ \text{ de procesos levantados año 2021} / \text{N}^\circ \text{ total de procesos programados año 2021}) * 100$	Constituir un instrumento de apoyo administrativo, que describa y proporcione información clara sobre el funcionamiento de los diferentes procesos de la SECPLA
<b>6. Oficina planificación y desarrollo</b>			
6.1 Cuenta pública municipal	Tasa de variación en el plazo de entrega a publicación de la cuenta pública de gestión municipal anual en el portal de transparencia municipal	$(\text{N}^\circ \text{ de días de entrega previo al 31 de marzo año t} - 1 \text{ N}^\circ \text{ de días de entrega previo al 31 de marzo año t-1}) / \text{N}^\circ \text{ de días de entrega previo al 31 de marzo de año t-1}) * 100$	Cumplir oportunamente con la entrega de la cuenta pública anual del municipio, ante las autoridades institucionales y el

Programa, proc./ serv.	Indicador	Fórmula de cálculo	Justificación
			portal de transparencia municipal.
6.2 Plan de desarrollo comunal 2019-2024	Porcentaje de cumplimiento de hitos en la sistematización de avances y actualización anual del PLADECOCO 2019 – 2024	(N° de programas y proyectos del PLADECOCO, efectivamente reportados por las unidades municipales y sistematizados en P&D SECPLA/ N° total de programas y proyectos comprometidos) * 100	Obtener una tasa satisfactoria de cumplimiento en el reporte de los programas/proyectos municipales comprometidos en el PLADECOCO 2019-2024 por parte de las direcciones municipales
6.3 Transparencia de la SECPLA	Promedio de tiempos de respuesta de la SECPLA a solicitudes de acceso a información pública, en el portal de transparencia	(N° acumulado de días transcurridos entre notificación de solicitud y de respuesta, en el portal / N° total de solicitudes en el portal, derivadas a la SECPLA)	Gestionar de manera oportuna las respuestas a las solicitudes de información realizadas a la SECPLA, en transparencia pasiva, y la actualización de información comunal en transparencia activa
<b>7. Oficina coordinación de proyectos</b>			
7.1 Logística y mitigación	Porcentaje de participación y coordinación en reuniones de iniciativas estratégicas	(N° de participación y coordinación de reuniones / N° total de iniciativas estratégicas) *100	Desarrollar y asistir en el control de ejecución de los distintos proyectos estratégicos macro-comunales

Fuente: Plan Anual SECPLA 2021.

En términos de diseño técnico, los indicadores se encuentran ajustados a dicha perspectiva; sin embargo, cuando se realiza una revisión vertical desde los objetivos estratégicos de la SECPLA, sus productos y como se miden, se evidencia que la gran mayoría se encuentra en la categoría de *output* (Bonney, J. y Armijo, M. 2005), en lo que respecta a ámbitos de control.

Por otra parte, revisadas las dimensiones de desempeño (Bonney, J. y Armijo, M. 2005), la gran mayoría de los indicadores se asocia a eficacia y eficiencia.

### 8.3. Lineamientos estratégicos

Se ha de precisar que los lineamientos estratégicos responden a la función de la SECPLA respecto al ordenamiento superior, la administración municipal y la alcaldía. Por ello, una de las máximas consideraciones es la adaptabilidad de los lineamientos, en el sentido de que estos, por sobre todo, deben servir al objetivo superior plasmado en el programa de gobierno municipal, en el corto, mediano y largo plazo.

Entonces, la propuesta de misión de la SECPLA es la siguiente:

Tabla 42 Propuesta de misión SECPLA

Actual	Propuesta
Asesorar a la alcaldesa y al concejo comunal, en el estudio, definición y elaboración de políticas, confección de	Estar a disposición de la gestión municipal a través del funcionamiento estratégico y



<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
presupuestos, proyectos, programas de desarrollo comunal, además de apoyar a la modernización de la gestión municipal	normativo, conforme a las competencias entregadas por ley y directivas

Fuente: Elaboración propia.

Este redireccionamiento estratégico relativo a la misión da cuenta de que la SECPLA no solo está al servicio del órgano colegiado y la autoridad máxima, sino que a disposición de toda unidad municipal que precise de las funciones que por normativa o estrategia municipal esta desempeñe.

Adicionalmente, se agrega una visión para la SECPLA, elemento que no estaba considerado en los planes anuales.

Esta visión, al igual que la misión, está construida a partir de lo dispuesto por Kaplan y Norton (2008).

**Visión SECPLA:** ser reconocidos en el entorno municipal de Maipú como la unidad líder en la asesoría de proyectos, contratos y gestión presupuestaria, ajustándose al eje programático de la gestión municipal y entregando prestaciones con eficiencia y eficacia.

Entonces, la propuesta de lineamientos estratégicos es la siguiente:

*Tabla 13 Propuesta de lineamientos estratégicos*

<b>N°</b>	<b>Lineamiento</b>	<b>Definición</b>
1	Inversión proactiva y eficiente	Considera un enfoque proactivo de la cartera de proyectos que postula al municipio al financiamiento externo. Con esto se buscará, a través de coordinaciones eficientes entre los distintos actores clave, la elaboración de proyectos que resuelvan las problemáticas comunales priorizadas por la gestión municipal
2	Aplicación estratégica de la información	Busca a través del rol de asesor técnico del municipio, proporcionar información de alta calidad para la toma de decisiones de los distintos actores municipales
3	Gestión transparente y de calidad	Aplica modelos de gestión de transparencia y de calidad para la función interna de la SECPLA, considerando la implementación de herramientas necesarias para la digitalización de los instrumentos, procesos y productos, que esta genera
4	Monitoreo operacional	Considera aunar criterios de coordinación estratégica entre los distintos actores del municipio, propiciando reducir la insularidad de la gestión

Fuente: Elaboración propia.

## 9. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 9.1. Mapa Estratégico

Tabla 54 Propuesta de Mapa Estratégico

<b>Misión</b>	Estar a disposición de la gestión municipal a través del funcionamiento estratégico y normativo, conforme a las competencias entregadas por ley y directivas			
<b>Visión</b>	Ser reconocidos en el entorno municipal de Maipú como la unidad líder en la asesoría de proyectos, contratos y gestión presupuestaria, ajustándose al eje programático de la gestión municipal y entregando prestaciones con eficiencia y eficacia			
<b>Lineamientos estratégicos</b>	Inversión proactiva y eficiente	Aplicación estratégica de la información	Gestión transparente y de calidad	Monitoreo operacional
<b>Clientes</b>				
<b>Procesos internos</b>				
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>				
<b>Financiera</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Conforme a las disposiciones metodológicas entregadas por el modelo de CMI de Kaplan y Norton (1999), se debe plantear un Mapa Estratégico (ME) de la unidad de análisis. Este instrumento, confeccionado a partir de los lineamientos estratégicos propuestos, “permite

tener una visión global de la estrategia y facilita la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados” (Gutiérrez, 2017, p. 30).

El diseño del ME, expuesto en la Tabla N°14, recoge las recomendaciones de Leyton y Gil (2017), pero aplicando la metodología y perspectivas del CMI de Niven (2003).

## **9.2. Perspectivas**

### **9.2.1. Clientes**

Aquí se abordarán algunos de los puntos clave rescatados del proceso de diagnóstico de la SECPLA, en particular aquellos resultados obtenidos de la encuesta aplicada y considera aquellas fortalezas de la SECPLA declaradas en los planes anuales:

#### **a) Desarrollar una cartera de inversiones con una perspectiva que resuelva las prioridades de la gestión municipal**

Este objetivo estratégico de esta perspectiva significa profundizar en una de las fortalezas evidenciada en la SECPLA (según la cuenta realizada para la construcción del FODA), en especial en lo relativo a las funciones propias de la oficina de proyectos. Como tal, a través de este objetivo, se busca ampliar el espectro técnico de operabilidad de la cartera de inversiones, con el fin de que responda en forma transversal a todo el municipio, beneficiando indirectamente a los vecinos, a través del robustecimiento de las líneas de primer orden de entrega de servicio del municipio.

#### **b) Perfilar a un enfoque interno la generación de información estratégica para la toma de decisiones de los distintos actores municipales**

Sin duda, la SECPLA es una dirección altamente técnica que genera una corriente de datos en distintas líneas de gestión estratégicas, tales como: presupuestos, gestión de contratos e información territorial de la comuna. Entonces, con este objetivo se buscará redireccionar el enfoque de la generación de datos con la finalidad de que puedan, proactivamente, servir a la toma de decisiones de los distintos actores.

#### **c) Generar espacios multidireccionales de empoderamiento de la información con ejes de transparencia activa**

Conociendo los pilares de gestión de la información en el municipio, mayoritariamente a través del soporte papel, este objetivo buscará establecer espacios en los cuales los clientes y los operadores de la SECPLA puedan crear flujos de información activa respecto a procesos críticos que esta dirección opera, y sean de materia de la Ley 20.285 de acceso a la información pública.

Con la armonización de estos objetivos, se reforzará en forma general el cumplimiento de los cuatro lineamientos estratégicos.

### **9.2.2. Procesos internos**

Aquí se abordarán los procesos críticos que debe mejorar o implementar la SECPLA para dar cuenta de los desafíos impuestos por el redireccionamiento estratégico:

a) **Aplicar un enfoque multisectorial en la elaboración de proyectos**

Para conocer las preocupaciones, requerimientos y necesidades, la SECPLA debe aplicar un enfoque multisectorial en la elaboración de proyectos; por ello, este objetivo estratégico potenciará la prosecución de la visión, al considerar desde la formulación una visión horizontal de la operatividad de cada proyecto.

Este enfoque también mejorará la cultura de apoyo y colaboración entre las direcciones municipales, mitigando los factores de insularidad.

b) **Implementar procesos e instancias de comunicación transversal de la información técnica**

A través de estos procesos se buscará fortalecer la comunicación activa entre las oficinas y direcciones. Esta implementación de la gestión considerará tomar como desafío la actual forma de comunicación reactiva que se trabaja, es decir, considerará un rol activo en la generación de información técnica hacia los actores involucrados.

Esto también comprenderá en forma subyacente una capacitación al personal interno, considerando que actualmente no existe una publicación abierta respecto a la información que cada oficina genera y, en consecuencia, afectando al desempeño de cada funcionario(a) en el fortalecimiento de las actividades necesarias para dar cuenta del redireccionamiento estratégico.

c) **Implementar mecanismos de planificación activa**

La planificación que ejecuta la SECPLA responde principalmente a los ciclos dispuestos por la normativa, como lo es la planificación anual de los procesos de compras, la cartera de inversiones y la planificación presupuestaria. Entonces, la implementación de mecanismos de planificación activa supondrá hacer frente a una constante actualización y revisión de la programación en curso, con el fin de optimizar la gestión, el recurso humano y las asignaciones presupuestarias para el objetivo municipal.

### **9.2.3. Crecimiento y aprendizaje**

El desafío de esta perspectiva es responder a la interrogante plasmada por Niven (2003), en el sentido de que se puede crecer y mejorar en términos de gestión del capital humano.

a) **Digitalización de la tramitación de los proyectos**

Tomando en consideración la era digital y la modernización del Estado, el gran desafío que impone este objetivo estratégico es implementar una plataforma integrada de proyectos, prescindiendo de la operacionalización unidireccional y en soporte físico hacia un enfoque automático que permita a la SECPLA entregar y desarrollar sus productos y servicios con mayor grado de eficiencia y eficacia.

b) **Redireccionar a los funcionarios(as) hacia un enfoque de mejoras continuas y de innovación**

Es necesario romper con la cultura del ciclo dentro de la administración pública en general; por ello y a través de capacitaciones, es posible reconfigurar esta lógica, partiendo de la base programática de los funcionarios(as). Esta gestión del conocimiento debe ser aplicada para que, en el desarrollo de cada proyecto, se plasmen grados de innovación y eficiencia productivas, en términos de la generación del producto o servicio final, considerando el costo de ellos.

**c) Potenciar las capacidades de comunicación y coordinación horizontal**

Este objetivo da cuenta de cómo podemos aportar al cumplimiento de la visión en términos de comunicación y coordinación; por ello, rescata algunos aspectos relevantes que se recuperaron de la encuesta interna, donde se pesquisó una variable recurrente en las respuestas, la cual fue la inconsistencia en la forma de comunicación entre las oficinas internas; por lo mismo, este objetivo plantea potenciar los mecanismos de coordinación, desde el cómo se comunican, la recurrencia y efectividad de las comunicaciones.

**9.2.4. Financiera**

Generalmente, esta perspectiva no es utilizada en los CMI del sector público; sin embargo, atendiendo al desafío presupuestario expuesto en el diagnóstico de la SECPLA, las funciones propias y repercusiones que estas tienen en el cumplimiento de la visión, la misión institucional y las actividades que realiza la unidad de análisis, se propone lo siguiente:

**a) Implementar un sistema de seguimiento activo del presupuesto**

Se propone implementar un sistema de seguimiento activo del presupuesto. Con esto, la unidad de presupuesto podrá orientar los recursos municipales de mejor manera. Este sistema debe ser integrado, en el sentido de poder contar con información inmediata para la toma de decisiones de asignación presupuestaria para los proyectos planificados como los de contingencia municipal.

**b) Establecer un mecanismo integrado de contrataciones públicas municipales**

Uno de los factores que motiva la implementación de un mecanismo integrado de contrataciones públicas, está dado por la ausencia de una dirección centralizadora de contrataciones municipales. Por ello, este mecanismo podrá controlar y administrar de mejor manera los recursos municipales, a través de la gestión de compras estratégicas y unificadas para las distintas direcciones municipales.

Lo anterior también responde a la necesidad de un instrumento que permita la coordinación intersectorial dentro del municipio, otorgando ahorros, mejora en la comunicación y posterior ejecución de los contratos municipales.

### 9.3. Indicadores, metas e iniciativas

Fue William Thomson Kelvin quien alguna vez dijo que “lo que no se define, no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”. Por ello, esta propuesta general de lineamientos estratégicos, objetivos y CMI debe tener su consecuente línea de medición, que permita mejorar y modificar, cuando sea necesario.

La temporalidad de cada uno de los indicadores dependerá del alcance que estos tengan, tomando en cuenta que cada proceso a medir posee gestiones distintas al resto y, en consecuencia, temporalidades distintas.

La presentación de los indicadores estará separada por perspectiva y con la distinción de los objetivos estratégicos que tiene directa relación con el cumplimiento de los lineamientos estratégicos:

#### a) Clientes

Tabla 15 Indicadores perspectiva clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas
Desarrollar una cartera de inversiones con una perspectiva que resuelva las prioridades de la gestión municipal	(N° de inversiones en el año T / N° de inversiones priorizadas en el año T) * 100	50%	Diseñar un perfil histórico de inversiones por cada dirección municipal Robustecer y potenciar el alcance de la participación de las inversiones
Perfilar a un enfoque interno la generación de información estratégica para la toma de decisiones de los distintos actores municipales	(N° de actividades <sup>16</sup> realizadas por cada oficina para el cumplimiento de objetivos de informes mensuales durante el semestre/ total de actividades a realizar por cada oficina según planificación para el cumplimiento de objetivos durante el semestre) * 100	70%	Consultar a la unidad técnica la forma y tipo de información que requieran para tomar mejores decisiones estratégicas
Generar espacios multidireccionales de empoderamiento de la información con ejes de transparencia activa	N° total de capacitaciones realizadas en el año T, en materias de transparencia activa	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar capacitaciones en materias propias de la Ley 20.285 de acceso a la información pública</li> <li>• Analizar el diseño de los instrumentos de comunicación actual que son materia de transparencia pública</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>16</sup> Las actividades corresponden a los instrumentos de consolidación de información estratégica que produzca cada oficina, a definir a principio de año.

## b) Procesos internos

Tabla 16 Indicadores perspectiva procesos internos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas
Aplicar un enfoque multisectorial en la elaboración de proyectos	(N° de proyectos gestionados con enfoque horizontal <sup>17</sup> / N° total de proyectos gestionados) *100	85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mesas técnicas de coordinación previa a la elaboración de cada proyecto</li> <li>• Analizar los flujos completos de tramitación de cada proyecto para detectar la mayor cantidad de participantes con pertinencia en el proceso de gestión</li> </ul>
Implementar procesos e instancias de comunicación transversal de la información técnica	(N° de acuerdos cumplidos en el año t / N° de acuerdos levantados en Plan año t) * 100	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar manual de procedimientos y procesos técnicos para la generación de información</li> <li>• Conformación de una mesa anual de gestión interna de la SECPLA, que genere acuerdos respecto a la forma de generación de información</li> <li>• Capacitaciones a los funcionarios(as) en aquellas áreas que precisen reforzar conforme a las directivas de cada jefatura</li> </ul>
Implementar mecanismos de planificación activa	(N° de herramientas de planificación revisadas / N° total de herramientas <sup>18</sup> de planificación a analizar) * 100	85%	Conformar un equipo multidisciplinario que sea responsable de la revisión de las herramientas, en forma bimestral

Fuente: Elaboración propia.

## c) Crecimiento y aprendizaje

<sup>17</sup> El enfoque horizontal se entiende completado cuando el proyecto contó con la colaboración, consulta y toma de conocimiento de la totalidad de las unidades técnicas pertinentes.

<sup>18</sup> Las herramientas que se analizarán son aquellas planificaciones que realiza, gestiona y son de plena responsabilidad de la SECPLA, por ejemplo: Plan anual de compras, Planificación presupuestaria, Planes de gestión territorial, entre otros.

Tabla 17 Indicadores perspectiva crecimiento y aprendizaje

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas
Digitalización de la tramitación de los proyectos	(N° de procesos <sup>19</sup> digitalizados en el año t / N° de procesos proyectados para el año t) * 100	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformular los procesos y su tramitación, con el fin de que estos se adapten al formato digital</li> <li>• Diagnosticar procesos clave que requieran ser priorizados</li> </ul>
Redireccionar a los funcionarios(as) hacia un enfoque de mejoras continuas y de innovación	N° de talleres realizados en el año t	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un levantamiento de necesidades de capacitación</li> <li>• Realizar seguimiento continuo en las áreas capacitadas</li> <li>• Contempla ciclos trimestrales</li> </ul>
Potenciar las capacidades de comunicación y coordinación horizontal	(N° de evaluaciones con nota satisfactoria <sup>20</sup> en encuesta de clima laboral / N° de evaluaciones realizadas) * 100	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar encuesta de evaluación del clima laboral con énfasis en la comunicación y coordinación, para la SECPLA</li> <li>• Establecer un equipo de trabajo que revise la forma y condiciones del estado del arte de las comunicaciones</li> <li>• Contempla evaluación anual</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### d) Financiera

Tabla 68 Indicadores perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas
Implementar un sistema de seguimiento activo del presupuesto	(N° de presupuestos <sup>21</sup> analizados en el año t /	90%	

<sup>19</sup> Los procesos contemplan desde la solicitud hasta el inicio de cada uno de los proyectos, conforme a la proyección anual de los productos y servicios que la SECPLA planifica entregar en el año T.

<sup>20</sup> Se entenderá como resultado satisfactorio el 70% o más de las encuestas que posean niveles de satisfecho o muy satisfecho. Lo anterior supone la homologación correspondiente según la metodología que contemple el diseño de la encuesta.

<sup>21</sup> Para efectos del indicador, los presupuestos deben ser entendidos como la asignación presupuestaria asignada a cada dirección municipal.



Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Iniciativas
	N° de presupuestos en plan año t) * 100		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del presupuesto asignado a cada dirección</li> <li>• Diseñar una planificación de las áreas críticas de la planificación y gestiones presupuestaria que deben someterse al control activo</li> <li>• Implementar los mecanismos que permitan pesquisar los ingresos y egresos, en tiempo real</li> </ul>
Establecer un mecanismo integrado de contrataciones públicas municipales	(N° de compras y contrataciones <sup>22</sup> unificadas / N° total de contrataciones y compras) *100	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rediseño del manual de procedimientos municipales de compras públicas</li> <li>• Realizar reuniones mensuales de planificación de contrataciones entre las direcciones municipales</li> <li>• Seguimiento activo al plan de compras</li> <li>• Detectar compras similares entre direcciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>22</sup> Para efectos de este criterio, las contrataciones y compras hacen referencia a aquellas contrataciones que comparten similitudes y que sean elegibles para ser coordinadas.

## 10. CONSIDERACIONES

La Administración Pública como sistema complejo va a reaccionar de forma distinta a cualquier input de diseño o mejora; por ello, el desafío de implementar una propuesta del CMI requiere “hacerse cargo de la complejidad de un sistema multifacético. No basta con pensar de manera sistémica, eso solo funciona bien cuando las actividades ya se han asentado y las rutinas funcionan” (Waissbluth, 2008, p. 25).

Al tenor de lo anterior, es que se precisan, a continuación, una serie de puntos críticos que debe considerarse al momento de implementar el CMI:

*Tabla 19 Consideraciones y recomendaciones para la implementación del CMI*

N°	Área de interés	Recomendación
1	Articulación	<p>Virtualmente, en ninguna disciplina existe un instrumento que pueda definir el camino al éxito por sí solo; por ello, el CMI debe articularse con los distintos marcos de planificación (PLADECO, planificación presupuestaria, gestión territorial, etcétera)</p> <p>No hay que olvidar que los instrumentos deben armonizarse y potenciarse entre sí. La concordancia es algo que tiene que estar presente en la implementación de cualquier herramienta de planificación y gestión</p>
2	Motivación	<p>Pareciese una obviedad, pero la implementación de cualquier herramienta debe considerar el más sencillo de los análisis de costo-beneficio. La institución, en este caso la municipalidad, debe considerar si las ganancias son mayores a los costos de implementar esta herramienta (CMI)</p> <p>A favor, y considerando la propuesta de esta tesis, es que la unidad de análisis propone costos menores en el pilotaje de la herramienta</p>
3	Temporalidad	<p>El CMI no es un instrumento de shock, no tendrá respuesta inmediata; por ello, tampoco la implementación de indicadores que medirán la gestión en una temporalidad extensa</p> <p>Con esto se debe considerar que el CMI y los instrumentos de Planificación Estratégica en general (operacionalización en el caso del CMI) no son herramientas reactivas de crisis institucionales, tal y como indica la DIPRES cuando establece que la Planificación Estratégica está generalmente asociada con los procesos de desarrollo institucional a mediano y largo plazo, por lo que en principio se podría afirmar que las organizaciones</p>

N°	Área de interés	Recomendación
		en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de planificación (2001, p. 20)
4	Mantenimiento	<p>La gestión e implementación del CMI es un proceso recursivo que invita al seguimiento constante y reformulaciones (de ser necesario), con el fin de mantener lo más saludable posible la herramienta</p> <p>Lo anterior supone que el municipio, en forma recurrente, evalúe la pertinencia de los lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores</p>
5	Transparencia	La implementación considera, por sobre todo, la transparencia de los lineamientos y los ejes de evaluación del CMI. Esta comunicación debe ser transversal a toda la organización, lo que supondrá contener los niveles de insularidad y propiciar escenarios de participación activa de todos los estamentos de la SECPLA
6	Flexibilidad	Los directivos(as) públicos como los funcionarios(as) deben entender que la herramienta es general y no específica, y que debe estar preparada para afrontar el ambiente dinámico que envuelve la cultura municipal y, en general, al sistema público

Fuente: Elaboración propia.

## 11. CONCLUSIONES

El desafío de crear valor público, sin duda, significa una tarea mayor en la Planificación Estratégica del sector municipal, pero el diseño e implementación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral permiten establecer que a través de este tipo de instrumentos se puede sentar los cimientos para un trabajo mancomunado que permita armonizar los distintos instrumentos de planificación municipal, propiciando así la creación de valor público.

El diseño y operacionalización del CMI, a través de la estrategia propuesta, conllevarán un mejor entendimiento de los horizontes instrumentales en términos de funcionamiento de la SECPLA, permitiendo que estos sean claros para toda la organización bajo la premisa del compromiso de la continuidad y seguimiento del instrumento de planificación.

Cabe también agregar que, en su esencia, el CMI permite y permitirá que los funcionarios(as) tengan un conocimiento más acabado de lo que se propone lograr con la visión y misión propuesta para la SECPLA, siempre y cuando los directivos(as) públicos entiendan el rol esencial de la comunicación transversal de este tipo de herramientas.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que el lienzo estratégico plantea desafíos a mediano y largo plazo; con ello se debe considerar la temporalidad, que asignará mutabilidad a los pilares estratégicos y a los niveles de medición, esto es porque el diseño propuesto se debe a la misión y visión institucional, que es rediseñada cada vez que se ejecuta un cambio de administración municipal por ello la lógica instrumental se construye en base a estrategias emergentes.

Dicho lo anterior, un aspecto esencial de la propuesta de redireccionamiento estratégico, esbozada en este trabajo, es hacer frente a las variaciones estratégicas, enfocando el rol de la SECPLA hacia un rol más integral y general, en lo que respecta a la estrategia declarada.

En general, todo proceso de Planificación Estratégica sea a través de herramientas como los Cuadros de Mando, enfoques de gestión institucional o planificación como tal, supone una integración con los funcionarios(as) en términos de transparencia y validación; por ello, la gestión del capital humano posee una particular importancia en la aplicación del CMI.

En el mismo orden de ideas, es importante comunicar que el CMI no viene a evaluar la gestión a nivel particular, sino que propone una hoja de ruta para concretar objetivos estratégicos que deben ser alcanzados a través de un colectivo.

En consecuencia, la aplicación exitosa del redireccionamiento estratégico y el CMI como tal, conllevan los desafíos de generar las instancias de crecimiento a nivel de capital humano como a nivel de gestión. Dicho lo anterior, el diseño de la propuesta de una herramienta (CMI) que permita direccionar hacia el robustecimiento del desempeño de la gestión municipal, es el primer paso para la modernización de la gestión municipal.

Uno de los grandes desafíos en la implementación de la presente propuesta, es la variable que vive muy intrínseca en la gestión pública, la superposición de las agendas. Donde parece que cada problema es más importante que el anterior. La contingencia derivada de los intereses de la comunidad y los derivados de las propias autoridades, suponen dejar en segundo plano las mejoras en la gestión.

Lo anterior, implica grandes desafíos para los directivos públicos, quienes deben balancear la contingencia y la mejora institucional, en sus agendas a través de una lógica que permita llevar a puerto la estrategia municipal, lidiando con los vaivenes propios del día a día.

Finalmente, esta propuesta y cualquier otra que conlleve la implementación de una herramienta adaptada al sector público, deben anticipar variantes propias del entorno; por ello, los funcionarios(as) a cargo deben tomar las cautelas en su implementación, precisando por sobre todo una validación bajo una modalidad de seguimiento y mejoramiento continuo.

El instrumento como tal es de fácil entendimiento, pero necesita de un compromiso total de aquellos que nutrirán y darán vida al camino de la búsqueda de los objetivos estratégicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMUCH. 2016. Informe Nacional de Capital Humano Municipal.
- Bastidas, E. y Feliu, V. 2003. Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público.
- Bonney, J. y Armijo, M. 2005. Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales N°45. Santiago, ILPES-CEPAL.
- Boyne, G. A. y Walker, R. M. 2004. Strategy Content and Public Service Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Bryson, J. M., Berry, F. S. y Yang, K. 2010. The State of Public Strategic Management Research: A Selective Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*.
- Chile Transparente. 2013. Estándares de Transparencia para Municipios. Transparency International. The Global Coalition Against Corruption.
- Da-fonseca, J. et al. 2014. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública.
- Decreto Alcaldicio DAP N°1794, I. Municipalidad de Maipú, Santiago, Chile, 30 de junio de 2017. Disponible en [http://www.transparenciamaipu.cl/wp-content/uploads/2018/06/1794\\_Reglamento\\_de\\_Estructura\\_interna.pdf](http://www.transparenciamaipu.cl/wp-content/uploads/2018/06/1794_Reglamento_de_Estructura_interna.pdf)
- DIPRES. 2001. Parte I: Introducción a la Planificación Estratégica.
- Ferreira da Cruz, N. y Cunha, R. 2014. Scorecards for sustainable local governments. *Cities* 39: 165-170.
- Franco, D. et al. 2010. Cuadro de mando integral para el sector público: el caso de las alcaldías del Valle de Aburrá.
- García, M. y Vera, F. 2007. El Proceso Estratégico en el Sector Público: Análisis en el contexto de las Universidades Españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, núm. 2: 113-129.
- González, J. 2021. Diseño de un modelo de madurez de transformación digital municipal que permita abordar lo establecido en la Ley 21.180. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, no publicada.
- Griffiths, J. 2003. Balanced Scorecard use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration*.
- Gutiérrez, M. 2017. Diseño de cuadro de mando integral para la gerencia de desarrollo competitivo de CORFO. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, no publicada.
- Ilustre Municipalidad de Maipú. 2019. «Plan de Desarrollo Comunal 2019-2024».
- Johnsen, A. 2001. Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications. *Managerial Auditing Journal*.
- Johnsen, A. 2016. Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades. *Nordic Political Science Association*.
- Kaplan R. y Norton D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. 1999. The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations. Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, R. y Norton D. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. y Norton D. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Accounting Horizons.
- Kelly, G. et al. 2003. Creating Public Value: An analytical framework for public service reform. Strategic Unit, Cabinet Office UK.
- Ley N° 18.695, DFL 1. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 9 de mayo de 2006.
- Leyton, C. y Gil, J. 2017. Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en Municipios. RAN.
- Lisoni, S. 2017. Propuesta de un modelo de cuadro de mando integral para el departamento de administración y finanzas de la superintendencia de electricidad y combustibles. Memoria para optar al grado de magíster en Gestión y Políticas Públicas, no publicada.
- McAdam, R. y Walker, T. 2003. An inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Governments. Public Administration.
- Menzel, R. 2014. Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, no publicada.
- Mercer, J. 1991. Strategic Planning for Public Managers. Quorums Books, New York.
- Moore, M. 1998. Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Barcelona, Ediciones Paidós SA.
- Moras, A. J. y Vivas C. 2001. Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. AECA.
- Municipalidad de Maipú. 2015. Atlas Comunal 2015. Disponible en <http://www.municipalidadmaipu.cl/wp-content/uploads/2015/12/Atlas-2015.pdf>
- Niven, P. 2003. El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Disponible en <http://bibliografias.uchile.cl/2865>
- Orellana, A., Mena Valdés, J. & Montes Marín, M. 2016. Plan de desarrollo comunal: ¿El instrumento rector de la gestión municipal en Chile? Revista INVI, 31(87): 173-200.
- Osterwalder, A. & Yves, P. 2011. Generación de modelos de negocio. Barcelona, España, Gestión 2000.
- Perea, S. et al. 2007. Adoption of the balanced scorecard in local government organizations: an exploratory study. Asia-Pacific management accounting journal.
- Ramírez, I. 2019. Caracterización de instrumentos de planificación estratégica en los municipios chilenos. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, no publicada.
- Rivero, K. y Galarza, J. 2017. El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. Revista Cubana Educación Superior.
- Rodríguez, H. y Repetto, F. 2010. Herramientas para una Administración pública más eficiente: gestión por resultados y control social.
- Rodríguez, P. y Lima, L. 2012. El Cuadro de Mando Integral como herramienta de Gestión Estratégica del Conocimiento.
- Rodríguez, R. y Barros, J. 2004. Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Universidad de Valladolid.
- Rosso, H. 2001. La gestión estratégica en el gobierno municipal de la ciudad de La Paz.

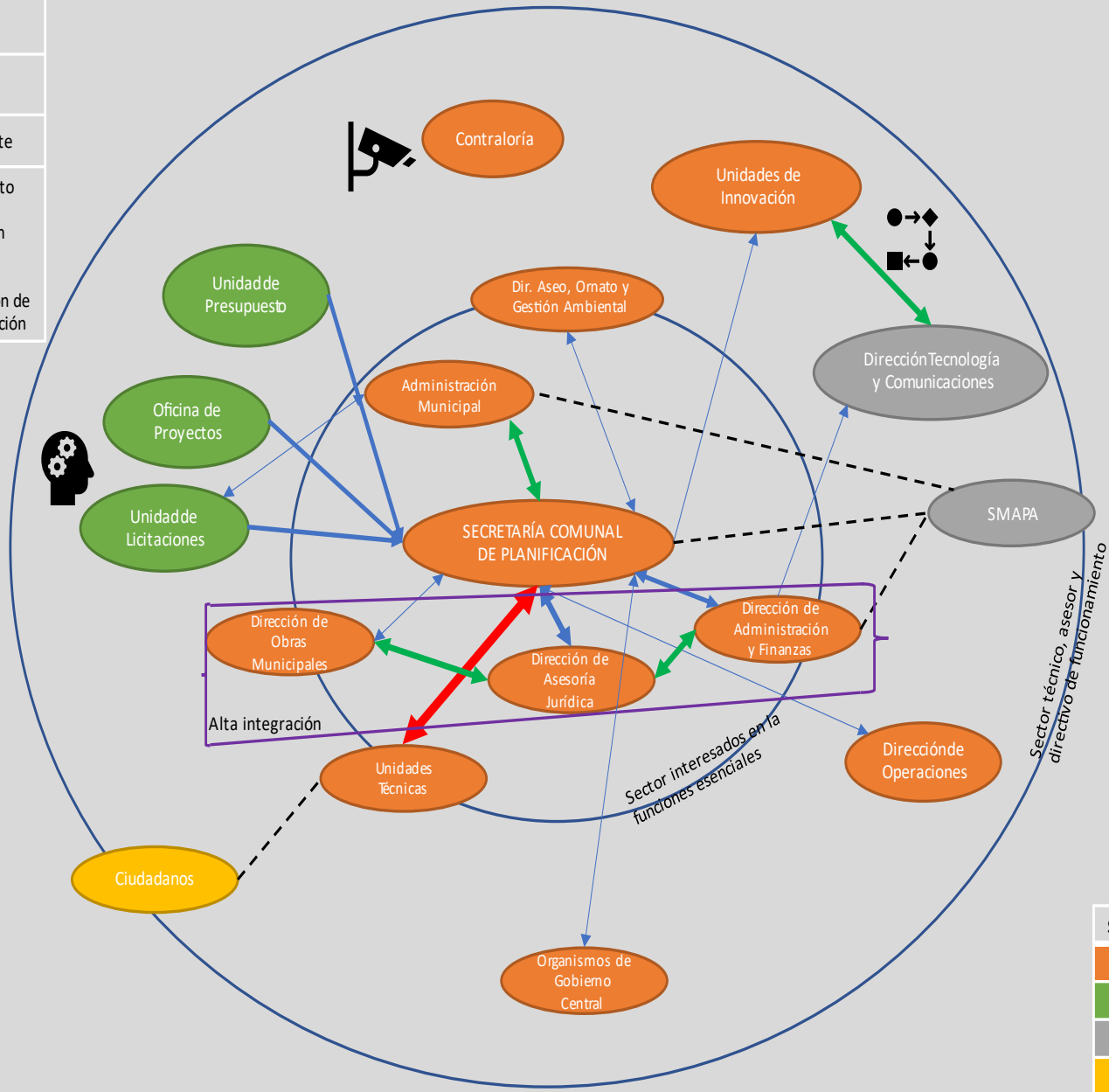
- Santana, G. 2012. Instrumentos de Planificación de la Gestión Municipal Chilena. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, no publicada.
- Waissbluth, M. 2008. Sistemas Complejos y Gestión Pública. Santiago, Documento de Trabajo, Serie Gestión N°99.
- Waissbluth, M. 2021. Introducción a la Gestión Pública: Un Estado al Servicio de la Ciudadanía. Santiago, Chile.
- Whittingham, V. 2010. ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? Revista de análisis internacional: 219-235.
- Worrall, L., Collinge, C. y Bill, T. 1998. “Managing Strategy in Local Government”, International Journal of Public Sector Management.



## **ANEXOS**

## **ANEXO N°1: MAPA DE ACTORES**

Simbología Líneas	Definición
	Relación Unidireccional
	Relación Bidireccional
	Relación Distante
Definición Color	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rojo:</b> Conflicto</li> <li><b>Verde:</b> Coordinación estratégica</li> <li><b>Azul:</b> Comunicación de Implementación</li> </ul>



Simbología Actores	
	Estado
	Asesores Técnicos
	Soporte
	Soc. Civil

## **ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA**

## ENCUESTA DIAGNÓSTICO – SECPLA

La presente encuesta tiene por objetivo levantar información referente a su opinión respecto a diferentes aspectos de la SECPLA, necesarios para la construcción de una matriz FODA. Los resultados de esta encuesta contribuirán a la elaboración de la tesis denominada “DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN DE LA I. MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ”, del magíster en Gestión y Políticas Públicas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

Cabe señalar que la encuesta es anónima; no busca medir conocimientos, sino que perspectivas. Los resultados de ella serán condensados en una tabla única.

La participación de la presente encuesta supone su consentimiento para la utilización sistematizada de los datos.

1. ¿Cuál es su relación con la SECPLA? (respecto al área de interés; por ejemplo, gestión de proyectos)
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que usted identifica en la SECPLA? Mencione al menos tres.
3. ¿Cuáles son las principales debilidades que usted identifica en la SECPLA? Mencione al menos tres.
4. ¿Cuáles son las principales amenazas que usted identifica en la SECPLA? Mencione al menos tres.
5. ¿Cuáles son las principales oportunidades que usted identifica en la SECPLA? Mencione al menos tres.
6. ¿Qué aspectos necesitan ser mejorados para entregar un mejor servicio? Mencione al menos tres.
7. Según su opinión, ¿cuáles son los factores críticos que permiten un buen desempeño de la SECPLA y que de no estar presente afectarían su desempeño? Mencione al menos tres.
8. ¿Cuáles son los principales valores que usted identifica dentro de la SECPLA? Mencione al menos tres.
9. ¿Cuál piensa usted que es el principal objetivo de la SECPLA y qué debería hacer para alcanzar ese objetivo?